

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Recursos Humanos

As Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas na Óptica
da Gestão de Recursos Humanos – O Caso do Grupo Jerónimo Martins

Maria do Carmo Cordeiro de Goes Sotomayor

Orientação: Professor Doutor João Alfredo dos Reis Peixoto

Júri:

Presidente: Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos,
Professora auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão
da Universidade Técnica de Lisboa.

Vogais: Doutor João Alfredo dos Reis Peixoto,
Professor associado com agregação do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares,
Assistente convidada do Instituto Superior de Economia e Gestão
da Universidade Técnica de Lisboa.

Abril 2011

Resumo

A importância dada ao factor humano no âmbito organizacional tem sido progressivamente reconhecida. O contexto internacional não é excepção, pelo que têm sido lançados novos desafios à gestão de recursos humanos. Importa que as empresas desenvolvam mecanismos que lhes permitam descortinar e minimizar os constrangimentos que surgem neste sentido em prol do sucesso organizacional. Uma gestão internacional eficaz e sustentada pressupõe a habilidade para desenvolver uma coordenação global dos recursos humanos sem comprometer uma sensibilidade local.

Este estudo teve como principal objectivo evidenciar as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas na óptica da gestão de recursos humanos. Além disso, pretendeu compreender como a componente cultural afecta as escolhas das organizações e como se reflecte no tipo de gestão de recursos humanos. Para este efeito, procedeu-se a uma revisão da bibliografia relacionada com esta temática e, através de um estudo de caso, foi abordada uma empresa portuguesa – o Grupo Jerónimo Martins – de forma a melhor compreender a realidade prática deste estudo. À luz da teoria desenvolvida, foi possível descortinar o processo de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins no que se refere à sua gestão de recursos humanos e foi possível verificar determinados factores que explicam a mobilidade desses recursos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Gestão Internacional, Estratégias de Internacionalização, Expatriação, Gestão Transcultural, Cultura Organizacional.

Abstract

The importance of the human factor in the organizational ambit has been gradually recognized. The international context is no exception, what implies new challenges launched to the human resource management. Companies should develop mechanisms that allow them to uncover and minimize the constraints that arise in this context to achieve organizational success. An effective and sustained international management requires the ability to develop a global coordination of human resources without compromising the local sensitivity.

The purpose of this study is to highlight the internationalization strategies of portuguese companies in human resource management point of view. Besides, it attempted to understand how the cultural component affects the organization choices and how this component reflects the human resource management style. For this purpose, the literature related to this topic was reviewed and a case study based on a portuguese company – Jerónimo Martins Group – was approached, in order to better understand this study's practical reality. Through the developed theory, it was possible to understand Jerónimo Martins Group internationalization's process regarding their human resource management. It was also possible to verify certain key factors behind the resources mobility.

Key words: Human Resource Management, International Management, Internationalization Strategies, Expatriation, Cross-cultural Management, Organizational Culture.

Índice

| | |
|--|----|
| Agradecimentos | 6 |
| Introdução | 7 |
| Capítulo 1. Enquadramento teórico | 11 |
| 1.1 Estratégias de internacionalização e RH..... | 11 |
| 1.1.1 Tipos de estratégia de internacionalização de RH | 12 |
| 1.1.2 Forças que actuam sobre as estratégias..... | 16 |
| 1.1.3 Capacidades de internacionalização e RH | 20 |
| 1.2 A influência da cultura..... | 24 |
| 1.2.1 Cultura nacional e cultura organizacional..... | 25 |
| 1.2.2 Implicações da cultura nas práticas de GRH | 27 |
| 1.3 Gestão internacional de RH | 29 |
| 1.3.1 Expatriação e comportamentos transculturais desejáveis | 30 |
| 1.3.2 Desafios globais para a GIRH..... | 32 |
| Capítulo 2. Metodologia | 38 |
| 2.1 Objectivo e natureza da investigação..... | 38 |
| 2.2 Instrumento metodológico | 39 |
| 2.2.1 Técnica de amostragem e de recolha de dados | 40 |
| 2.3 Procedimento e análise de dados | 42 |
| Capítulo 3. Discussão de Resultados | 44 |
| 3.1 Contextualização da Empresa..... | 44 |
| 3.1.1 Evolução histórica..... | 44 |
| 3.1.2 Estratégia e estrutura de negócio | 45 |
| 3.2 Considerações gerais sobre o processo de internacionalização | 47 |
| 3.2.1 Motivos para a internacionalização | 47 |
| 3.2.2 Projectão geográfica e principais dificuldades..... | 48 |
| 3.2.3 Estratégia futura..... | 50 |
| 3.3 Processo de internacionalização de RH | 50 |
| 3.3.1 Padrão de mobilidade internacional..... | 51 |
| 3.3.2 Justificação para a expatriação..... | 52 |
| 3.3.3 Modelo de GRH..... | 55 |
| 3.3.4 Práticas de GIRH | 57 |

| | |
|--|----|
| 3.3.5 Acompanhamento e integração dos expatriados | 63 |
| 3.3.6 Implicações culturais | 65 |
| 3.3.7 Dificuldades sentidas | 68 |
| 3.4 Relevância estratégica da GIRH | 70 |
| Capítulo 4. Conclusões | 74 |
| 4.1 Considerações finais acerca do processo de internacionalização | 74 |
| 4.2 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras | 78 |
| Referências bibliográficas..... | 80 |
| Anexos | 84 |
| Anexo I..... | 84 |
| Anexo II | 86 |
| Anexo III..... | 87 |
| Anexo IV | 91 |

Agradecimentos

Um agradecimento especial ao Professor Doutor João Peixoto pela sua excelente orientação! Agradeço também pela sua dedicação a este trabalho, por sempre me ter incentivado e motivado e, ainda, por me ter proporcionado uma aprendizagem imensa ao longo deste percurso.

Gostaria também de agradecer ao Grupo Jerónimo Martins pela oportunidade de fazer este estudo de caso. Em particular, à Doutora Patrícia Ganhão Pereira pela sua cooperação e disponibilidade, à Doutora Marta Maia, pelo seu contributo valioso, e a todos os inquiridos, pela sua colaboração e tempo despendido.

Queria, ainda, agradecer à minha família e aos meus amigos, sem os quais teria sido bastante mais difícil chegar até aqui. À Marta e ao Duarte, um obrigado enorme por todo o apoio e compreensão!

Introdução

Na era da globalização as organizações sentem-se impelidas a promover a circulação de ideias, produtos, informação e pessoas por todo o mundo (Bilhim, 2009). Neste sentido, o fenómeno da globalização, que surge como uma nova forma de organização da sociedade, tem proporcionado a internacionalização de muitas empresas. As diversas transformações que são visíveis a vários níveis lançam novos desafios à gestão, no geral, e à Gestão de Recursos Humanos (GRH), em particular. A complexidade do conhecimento e a sua permanente difusão, o desenvolvimento tecnológico e comunicacional, as transformações demográficas e sociais, o desenvolvimento sustentável, a importância dada ao capital humano, entre outros, são tudo factores com os quais as organizações têm que lidar.

Para fazer face a estes e outros desafios, as empresas que transgridem as suas fronteiras originais devem ser capazes de dominar um controlo estratégico globalmente coordenado das suas operações, tanto a nível nacional como internacional. E, mais do que a elaboração de estratégias eficientes, este é um percurso que implica uma mudança profunda na forma de pensar e nas atitudes de muitos gestores. Envolve a criação de novos relacionamentos transculturais, a difusão mais alargada da imagem da organização, o desenvolvimento de diferentes canais de distribuição e comunicação e, acima de tudo, compreende uma nova estrutura social baseada no crescimento do conhecimento global, na experiência e informação e no desenvolvimento de novos recursos e capacidades (Bartlett e Ghoshal, 1988 e 2000).

Face à globalização as empresas não devem ser encaradas como um espaço homogéneo. Ainda que muitas empresas considerem a aplicação global de estratégias uniformes, devem contemplar os riscos e as dificuldades inerentes. Torna-se pertinente desenvolver formas de responder a duas questões simultaneamente: a) a uma procura, que se demonstra cada vez mais global e integrada; e b) às especificidades dos mercados locais. Estas questões têm fortes implicações para a GRH num contexto internacional, dada a sua natureza crítica para o sucesso. É notório que a globalização tem proporcionado a internacionalização de recursos humanos (RH), mas este processo não anula fronteiras nacionais e culturais (Bilhim, 2009).

Para as empresas portuguesas, a etapa da internacionalização é um fenómeno recente. Enquanto inúmeras empresas estrangeiras já têm um lugar no mercado mundial, Portugal abarca poucas empresas reconhecidas a esse nível. Apesar disto, recentemente o panorama tem-se vindo a modificar, sendo que já se vislumbra alguma expansão, transversal a diferentes sectores e por empresas de pequena, média e grande dimensão. Tem-se verificado que, à medida que a confiança aumenta, novos mercados são experimentados, ou seja, embora o processo se apresente numa fase inicial, o País demonstra capacidade neste âmbito.

De forma a melhor compreender as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, na óptica da GRH, importa compreender como a GRH acompanha o movimento de pessoas no âmbito da internacionalização e qual o impacto da cultura nesse movimento. Para efeitos operacionais, serão apenas considerados, neste estudo, os movimentos de longa duração, superiores a um ano. Têm sido desenvolvidas

numerosas teorias acerca da internacionalização de empresas, do modo como a GRH acompanha a circulação de pessoas e dos obstáculos culturais a uma melhor utilização de RH. Este estudo pretende discutir se as empresas portuguesas, por terem entrado mais tarde neste processo, enfrentam os mesmos obstáculos e desenham, ou não, as mesmas soluções.

Torna-se então perceptível a pertinência desta abordagem na medida em que se salienta a importância de uma gestão eficaz do factor humano, num contexto internacional, que não pode de maneira nenhuma ser negligenciado, tendo em conta que é este que actua como factor crítico de sucesso e contribui definitivamente para o alcance da vantagem competitiva da organização (Rego e Pina e Cunha, 2009).

Este estudo pretende observar, assim, a estratégia de internacionalização de uma empresa portuguesa, neste caso o Grupo Jerónimo Martins, e o modo como a GRH tem acompanhado as deslocações de longa duração dos seus colaboradores no contexto internacional. Dada a escassez de investigação anterior sobre este tema em Portugal, a metodologia escolhida foi a do estudo de caso, que permite uma observação em profundidade da realidade escolhida, embora não permita uma generalização para o universo.

O primeiro capítulo deste estudo diz respeito ao enquadramento teórico e abrange: a caracterização das estratégias de internacionalização e dos modelos de GRH inerentes; a compreensão da influência cultural nas práticas de GRH; e as considerações sobre a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) no que toca aos desafios da

internacionalização. O segundo capítulo refere-se à abordagem metodológica, onde o estudo de caso é o instrumento eleito, intentando explicitar a forma como foi desenvolvida a componente prática da investigação. O terceiro capítulo, desenvolvido com base na recolha e análise de informação, está relacionado com a abordagem prática e compreende: a caracterização da empresa alvo do estudo; as considerações gerais sobre o seu processo de internacionalização, as particularidades do seu processo de internacionalização de RH e, ainda, a relevância estratégica desta gestão para o seu desempenho. Por último, o quarto capítulo pretende abordar as principais conclusões do estudo, bem como algumas das suas limitações, e tecer algumas sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 1. Enquadramento teórico

1.1 Estratégias de internacionalização e RH

Alguns gestores utilizam diferentes critérios para justificar a entrada das suas empresas no processo de internacionalização: diversidade cultural na empresa-mãe, nacionalidade dos gestores, proporção de vendas gerada nas subsidiárias, deslocações temporárias, entre outros. Estes fundamentos são úteis para compreender o grau de internacionalização de uma empresa, mas não são suficientemente consistentes. Seja por oportunidades ou imperativos estratégicos, vontade de crescimento ou conquista de novos mercados, as organizações sentem-se motivadas a expandir as suas operações e aumentar a sua quota de mercado (Perlmutter, 1969; Finuras, 1999).

A existência de diferentes procedimentos de gestão relacionados com esta temática revela algumas opções e estratégias prosseguidas pelas empresas que reflectem, de certo modo, a fase em que estas se encontram. Perlmutter (1969: 10) destaca esta variedade e salienta duas questões: a) “o grau de multinacionalidade de uma empresa está positivamente relacionado com a sua viabilidade a longo prazo” e b) “uma empresa multinacional surge como um novo modelo de instituição que se apresenta como um tipo moderno de arquitectura social, perfeitamente orientado para o futuro, capaz de prover uma contribuição valiosa para o mundo e induzir um impacto verdadeiramente construtivo no estado da nação”. Importa então compreender como criar uma organização que seja simultaneamente legítima e valiosa em cada país.

1.1.1 Tipos de estratégia de internacionalização de RH

Segundo alguns autores, mais do que analisar indicadores relacionados com o processo de internacionalização, importa compreender a mente de alguns gestores e a sua orientação face às operações no estrangeiro. “Apesar da maioria das organizações ser afectada pelas mesmas pressões da globalização, as respostas diferem” (Milkovich e Bloom, 1998: 15). Bartlett e Ghoshal (1989) definiram um modelo que distingue quatro tipos de organizações que, quanto às suas configurações estruturais, processos organizativos, estilos de direcção e tipo de internacionalização de RH, são empresas multinacionais, internacionais, globais e transnacionais. Conforme o tipo de organização, três atitudes condicionam a sua orientação: *etnocentrismo*, ou orientação para o país de origem; *policentrismo*, ou orientação para o país de destino; e *geocentrismo*, ou orientação para o mundo (Perlmutter, 1969).

Empresas de tipo *internacional* são organizações que exploram as competências e os conhecimentos da empresa-mãe, procurando adaptá-los à escala global. São as subsidiárias que assumem a responsabilidade de adaptar as competências centrais às particularidades locais. Aplicam um modelo de GRH *etnocêntrico* que se caracteriza por uma forte complexidade organizacional na empresa-mãe, onde a tomada de decisão é controlada, e simplicidade nas subsidiárias, nas quais a autoridade é praticamente nula, sendo que as políticas de gestão são aplicadas numa única direcção, da empresa-mãe para as subsidiárias. A identificação cultural dos colaboradores compromete-se com a nacionalidade do país de origem, dando-se primazia ao recrutamento de nacionais aos quais se atribui maior confiança. Parte-se do pressuposto de que o que

resulta no país de origem também deve resultar no país de destino (Perlmutter, 1969; Bartlett e Ghoshal, 1989; Rego e Cunha, 2005 e 2009).

Empresas de tipo *multinacional* respondem às particularidades locais explorando a sua diversidade. São sensíveis à necessidade de abordagens diferentes em cada subsidiária, com uma forte presença dos gestores locais e fraca influência da empresa-mãe nas decisões das subsidiárias. Desenvolvem um modelo de GRH *policêntrico* no qual a empresa-mãe e as subsidiárias são caracteristicamente independentes, donde a autoridade, bem como a tomada de decisão, se viabilizam de forma autónoma. A identificação cultural dos colaboradores e as práticas de GRH são condicionadas e determinadas localmente pela cultura nacional do país de origem. A empresa-mãe legitima e confia nas práticas de gestão das subsidiárias, considerando-as mais sensíveis ao mercado local e pressupondo que cada uma reconhece a sua própria cultura, interesses e necessidades e sabe qual a melhor forma de actuar, contando com os gestores locais para a gerir (Perlmutter, 1969; Bartlett e Ghoshal, 1989; Rego e Cunha, 2009).

Empresas de tipo *global* exploram as vantagens de custos que resultam da descentralização de responsabilidades, implantando e desenvolvendo estratégias globais. Adoptam um modelo GRH *geocêntrico*, cuja principal característica se refere à interdependência da empresa-mãe e das subsidiárias, que “não são autónomas nem meros satélites da empresa-mãe”. A tomada de decisão desenvolve-se em constante colaboração e a comunicação é fortemente encorajada em ambos os sentidos. A identificação cultural verifica-se com os objectivos nacionais e, simultaneamente, com

uma orientação internacional. As práticas de GRH adoptadas são simultaneamente universais e locais, pelo que os gestores são motivados e recompensados por atingir os objectivos locais sem detrimento dos globais. Quanto ao recrutamento e desenvolvimento, e este é também o grande factor que diferencia, revela-se que são escolhidos, desenvolvidos e alocados os melhores RH em qualquer e para qualquer parte do mundo (Perlmutter, 1969: 13; Bartlett e Ghoshal, 1989; Rego e Cunha, 2009).

As empresas de tipo *transnacional* procuram conciliar as lógicas anteriores. Actuam como uma rede integrada de operações, com uma clara diferenciação de responsabilidades das subsidiárias. Adoptam estratégias que atendem à integração das diferentes forças operacionais à escala global, combinando a sensibilidade às particularidades locais. A inovação está dispersa mas é partilhada e eficiente globalmente. Adoptam um modelo de GRH misto, onde prevalece o modelo *geocêntrico* (Bartlett e Ghoshal, 1989; Rego e Cunha, 2009).

A atitude geocêntrica, que tem vindo a emergir a um ritmo cada vez mais acelerado, pretende procurar o recurso certo, ou com maior probabilidade de ser bem sucedido, venha este de onde vier, para o lugar correcto, seja este onde for. A empresa-mãe e as subsidiárias “fazem parte de um todo que está focado em objectivos globais e locais, e cada unidade dá o seu contributo único com as suas competências específicas”. Este conceito envolve um esforço de colaboração e coordenação entre todas as unidades, “através do estabelecimento de padrões universais e da permissão de variações locais” de práticas e métodos de gestão (Perlmutter, 1969: 13).

A evidência parece demonstrar que existe uma enorme necessidade das organizações se movimentarem para atitudes geocêntricas, para que possam ser realmente eficazes no longo prazo, conseguir operar eficientemente num mercado local e, ainda, conseguir atingir uma coordenação global entre todas as unidades operativas em prol dos objectivos organizacionais. Tal só é atingível pela difusão de uma atitude a todos os níveis organizacionais que provoque, na empresa-mãe e subsidiárias, uma orientação genuinamente geocêntrica. “Uma organização geocêntrica depende da sua capacidade para compreender RH geocentricamente orientados” (Perlmutter, 1969: 17).

Importa referir algumas questões inerentes às atitudes explanadas previamente, nomeadamente ao nível de custos, riscos e retorno. Os custos de uma atitude etnocêntrica relacionam-se com um planeamento de RH ineficaz, pela falta de feedback assertivo, pela possível perda dos melhores recursos em resultado do estilo de gestão adoptado, e pela incapacidade de construir subsidiárias locais consistentes. Os riscos prendem-se com repercussões políticas e sociais negativas e com a inflexibilidade de resposta às mutações locais. O retorno deste tipo de gestão pode ser fraco, tornando-se pouco viável no longo prazo (Perlmutter, 1969; Rego e Cunha, 2009).

Os custos da orientação policêntrica referem-se à perda de tempo e recursos com a duplicação de esforços, nomeadamente na tomada de decisão e na actividade operacional. Os riscos dizem respeito à excessiva atenção a particularidades locais em detrimento das questões globais. O retorno desta atitude assenta na oportunidade para explorar intensivamente mercados locais, pela informação ser mais atempada e consistente. Também se verifica maior iniciativa proporcionada pela independência da

subsidiária, bem como melhor enquadramento e apoio governamental (Perlmutter, 1969).

Os custos de uma atitude geocêntrica estão fortemente relacionados com despesas de viagem, comunicação, formação e desenvolvimento e maior burocracia internacional. Os riscos incluem a distribuição de poder e problemas pessoais, nomeadamente equilíbrio entre trabalho e família, aprendizagem de novas línguas e diferenças culturais. No entanto, os custos da mobilidade internacional ainda não foram bem precisados. O retorno desta orientação está relacionado com a melhor qualidade dos produtos e serviços, a optimização da utilização global de recursos, a melhoria da gestão local e o sentido de comprometimento global. Na verdade, o desenvolvimento pessoal e profissional que é despoletado pelo trabalho em diferentes países e culturas são fortes incentivos de desenvolvimento (Perlmutter, 1969; Finuras, 2008; Rego e Cunha, 2009).

1.1.2 Forças que actuam sobre as estratégias

A capacidade de resposta de uma organização às exigências de um panorama internacional não se limita somente ao descortinar de vantagens e desvantagens. O que se verifica na realidade é que cada organização demonstra um pouco dos três tipos de atitudes referidos. Por exemplo, distinguindo uma diferenciação pela área de produção, é comum que a produção industrial seja de teor mais etnocêntrico e que a produção de bens de consumo seja mais policêntrica (Rego e Cunha, 2009). Importa que se compreenda que, uma vez definido o perfil etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico, é

mais fácil descortinar a fase ou tendência que uma organização prossegue e perceber que existem forças que podem actuar para modificá-la e que algumas dessas forças podem ser controladas pelas organizações (Perlmutter, 1969).

Neste sentido, Perlmutter identificou uma série de factores que contribuem ou limitam o incremento de atitudes geocêntricas. Das forças que impelem para o geocentrismo salienta-se o crescimento do conhecimento tecnológico e de gestão disponível globalmente, a busca de melhores preços pelos clientes locais, os avanços na integração internacional de transportes e comunicações, o desejo de otimizar a utilização de RH e materiais, a constatação da duplicação de esforços em atitudes policêntricas e o proveito da diversificação. Quanto às forças que constroem as atitudes geocêntricas destacam-se o nacionalismo económico e político, a descrença em operações globais, a inexperiência no plano internacional, a resistência face à ocupação de posições chave por não nacionais, a pouca mobilidade internacional de quadros, os problemas linguísticos e culturais. O caminho para o geocentrismo é determinado pela capacidade que uma organização tem de modificar os factores sobre os quais tem capacidade para agir, actuando sobre os positivos e tentando controlar os negativos (Perlmutter, 1969).

A verdade é que a resposta apropriada para um processo de internacionalização não é uma tarefa fácil e o que pode resultar para uma empresa pode não ser válido para outra. A configuração organizacional, os valores e normas históricas e o estilo de gestão são constrangimentos que não são passíveis de alterar facilmente. Na perspectiva de Bartlett e Ghoshal (1988), à medida que o ambiente global se torna mais complexo assiste-se a uma tentativa, por parte de muitas empresas internacionais, de tentar

reproduzir características organizacionais e posturas estratégicas dos seus maiores concorrentes.

Assim, e segundo os mesmos autores, ainda que toda a aprendizagem compreenda despesas e muitas empresas receiem que o investimento seja em vão e ameace as suas operações nacionais, a habilidade para esta aprendizagem assenta na protecção do passado e na construção do futuro. Por um lado, é fundamental que as empresas explorem plenamente as suas capacidades e preservem os seus factores críticos de sucesso, que lhes permitiram obter vantagem competitiva até então, conseguindo construir sobre a experiência e conhecimento disponíveis. Por outro, é essencial que essas capacidades sejam alimentadas e internacionalizadas, recorrendo a formação e desenvolvimento e incrementando uma cultura de criatividade, conhecimento intensivo e aprendizagem contínua (Bartlett e Ghoshal, 2000).

Enquanto algumas empresas já percorreram algum do caminho da internacionalização, outras ainda não o fizeram ou, pelo menos, ainda se encontram numa fase inicial. Bartlett e Ghoshal (2000) transmitem a ideia de que uma entrada tardia no mercado global, mais do que uma desvantagem pela falta de experiência ou pela falta de espaço, pode ser uma verdadeira oportunidade e tornar-se numa importante fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, as organizações necessitam descobrir a sua possível forma de expansão, elaborando uma estratégia clara, fomentando uma cultura de aprendizagem constante e uma confiança organizacional consistente.

Algumas empresas já engendram modos de resposta a esta situação que podem ser distinguidos em duas táticas. Uma prende-se com a *aposta na técnica de benchmarking*, através da actuação em torno de empresas já estabelecidas no mercado, tentando explorar nichos por elas negligenciados. O objectivo passa por fazer dos competidores a sua fonte de formação e reconhecer lacunas na sua estratégia, encontrando pontos de possível desenvolvimento, aprendizagem e exploração de novas oportunidades. Outra, mais arriscada, relaciona-se com o facto de utilizarem o seu *status de “novo actor” para desafiar as regras do jogo*, capitalizando nas inflexibilidades de modelos já existentes. Esta estratégia assenta na introdução de novos modelos de negócio e pode ser bastante eficaz em mercados repletos de tradições e muito confiantes na sua orientação (Bartlett e Ghoshal, 2000).

Bartlett e Ghoshal (1988) defendem que uma organização deve conseguir desenvolver uma gestão central flexível compaginada com uma flexibilidade local eficiente, de forma a minimizar as forças produzidas num contexto internacional e alavancar as vantagens organizacionais existentes. Os autores crêem que a habilidade de uma organização para proporcionar uma *gestão central flexível*, ou seja, atingindo uma maior coordenação global sem comprometer a sensibilidade local, inclui integrar as subsidiárias nos processos de gestão da empresa-mãe, assegurar que os esforços de desenvolvimento destas estão relacionados com as necessidades do mercado local e facilitar a transferência de RH a todos os níveis organizacionais. Por outro lado, tornar a sua *gestão local eficaz* pressupõe uma compreensão pormenorizada dos ambientes locais em que operam, bem como uma iniciativa constante relacionada com possíveis melhorias da sua actividade, e para tal importa recorrer a gestores expatriados, impelir

para uma forte integração funcional no interior de cada subsidiária, dispersando responsabilidades e descentralizando a autoridade. No entanto, mais do que desenvolver estes dois parâmetros, importa que as empresas desenvolvam as suas capacidades organizacionais que minimizem os obstáculos que surgem no contexto internacional.

1.1.3 Capacidades de internacionalização e RH

De forma a melhor garantir os processos de internacionalização e modelos de circulação de RH adequados, Bartlett e Ghoshal (1988: 66) desenvolvem o conceito de capacidades transnacionais, que se traduz na “habilidade para gerir através de fronteiras nacionais preservando a flexibilidade local e atingindo, simultaneamente, a integração global”. Este pressupõe a competência organizacional para interligar as operações locais de forma flexível e apropriada, potenciando a alavancagem das competências tanto locais como centrais. Nesta óptica, são sugeridas três características organizacionais que podem facilitar o desenvolvimento de capacidades de gestão transnacional:

Interdependência de recursos e responsabilidades entre as diversas unidades organizacionais. É essencial que se fomente e facilite uma “dependência recíproca entre as diversas unidades [...] tornando a partilha de recursos, ideias e oportunidades um *modus operandis*” que se manifeste como forma de adaptação aos imperativos de mudança e como resposta às exigências e prioridades estratégicas do contexto. As perspectivas das diferentes subsidiárias devem ser estudadas e as suas opções devem

ser encaradas como viáveis. Importa que a empresa-mãe mantenha uma interdependência estratégica através das suas unidades operacionais, que permita desenvolver subsidiárias empreendedoras e inovadoras que, conjuntamente, atinjam as desejadas capacidades que as tornam realmente eficazes (Bartlett e Ghoshal, 1988: 66).

Mecanismos de forte integração entre unidades. É importante que existam mecanismos que conectem as operações e explorem o potencial sinérgico da configuração organizacional interdependente. A cooperação e colaboração promovem um trabalho transversal conjunto que maximiza as possibilidades geradas pela conexão das operações. Para tal, “um conjunto de sistemas operacionais deve ser claramente definido e cuidadosamente controlado”. Devem também ser desenvolvidos fóruns de decisão nos quais as diferentes perspectivas podem ser discutidas, as opções avaliadas e as decisões tomadas. Nesta perspectiva torna-se viável que a empresa-mãe delegue certas tarefas, sem reduzir ou comprometer a coordenação global requerida. Este processo requer boas relações interpessoais, o que pode ser facilitado pela transferência de RH da empresa-mãe para as subsidiárias e vice-versa. Este intercâmbio promove a circulação de conhecimento e impulsiona a difusão de uma cultura de partilha, coordenação e unidade organizacional (Bartlett e Ghoshal, 1988: 70; Finuras, 1999).

Identificação cultural e perspectiva de gestão transversal. Uma organização “não pode gerir de forma global se os seus gestores se identificam primeiro com a cultura local”, nomeadamente ao nível de interesses e valores, na qual estão inseridos. Mas, paradoxalmente, “quando uma conduta de gestão não é capaz de defender uma perspectiva nacional e responder às oportunidades locais, a penetração de mercados

globais é igualmente difícil”. O desafio consiste em desenvolver uma “atitude que seja simultaneamente sensível localmente e consciente globalmente”. É importante que os gestores estejam despertos para a cultura local mas que se identifiquem com a cultura global e que se vejam como membros de um conjunto de unidades interdependentes que necessitam de criar relações recíprocas em prol de uma boa gestão transnacional (Bartlett e Ghoshal, 1988: 71).

Bartlett e Ghoshal (1987) defendem que o caminho que conduz ao desenvolvimento das capacidades transnacionais é manifesto numa atitude e mentalidade que compreendem a necessidade de uma multiplicidade de competências, facilitadora de encarar os problemas de um ponto de vista local e global, compreendendo a importância de uma abordagem integrativa e flexível. Para os autores, a habilidade de uma organização para desenvolver esta capacidade transnacional é o factor crítico de sucesso que distingue os vencedores dos sobreviventes no contexto de internacionalização emergente e que distingue a organização como capaz de “pensar global e agir local”.

Além disto, é certo que o mercado global é baseado em informação e conhecimento intensivo e para nele sobreviver é necessário perceber como aprender continuamente, permitindo o crescimento organizacional sustentado (Bartlett e Ghoshal, 2000). Torna-se vital que os planos de mudança sejam passíveis de ser implementados e que haja um forte desejo de os desenvolver. É essencial compreender que não existem fórmulas simplistas nem padrões certos a seguir. Cada organização tem as suas próprias características e, em vez de se tentar homogeneizar, deve tentar alavancar as diferenças construindo algo diferente dos seus concorrentes (Bartlett e Ghoshal, 1987; 1988).

Assim, mais do que tentar lidar de forma semelhante com diferentes subsidiárias, uma organização deve procurar os seus factores diferenciadores, investir neles e compreender que a diferença pode ser fonte de vantagem competitiva. Mais do que promover relações de dependência ou independência entre as subsidiárias e a empresa-mãe, deve conseguir construir e manter uma interdependência entre as diversas unidades. E, mais do que tentar controlar as subsidiárias através do centro, deve procurar mecanismos de coordenação e complementaridade. Estas características são tipicamente transnacionais e fazem com que uma organização seja mais eficiente e capaz de operar num ambiente competitivo e de mudança permanente. Após terem sido desenvolvidas competências de gestão, central e localmente flexíveis, é necessário que uma organização adopte uma estratégia que assente na ideia de “pensar globalmente e agir localmente”. O desenvolvimento da capacidade organizacional transnacional passa precisamente pela implementação desta estratégia e é a chave para o sucesso organizacional a longo prazo (Bartlett e Ghoshal, 1987; 1988).

Bartlett e Ghoshal (1990) deram, ainda, um contributo interessante no que se refere ao ajustamento do pensamento estratégico às capacidades organizacionais. Os autores defendem que deve ser desenvolvido um processo estratégico viável e flexível, que considere as capacidades individuais que suportam a estrutura organizacional e motive toda a organização para que esta consiga responder à complexidade do ambiente dinâmico em que actua. O objectivo para o sucesso a longo prazo passa não por construir uma nova estrutura de gestão, mas sim por maximizar as capacidades e motivações individuais dos gestores. O caminho para a sustentabilidade organizacional assenta no reconhecimento da necessidade de gerir os desafios inerentes a um ambiente

competitivo e em constante mudança através do desenvolvimento do capital humano, ou seja, de habilidades, comportamentos e performances individuais, e do alinhamento das práticas de RH com a estratégia global da organização. Os autores salientam a importância do factor humano, sendo este a chave para gerir a complexidade manifesta no contexto organizacional.

1.2 A influência da cultura

É notório que a globalização pressupõe a internacionalização de RH, mas este processo não anula fronteiras culturais. “O que é eficaz e aceite num determinado contexto pode não o ser noutros” (Gomes *et al.*, 2008: 302). Este facto acarreta alguma complexidade à GRH. Incertezas emergem dos processos de standardização de práticas e políticas, da expatriação, das diferenças culturais, entre outros. O facto de inúmeras organizações fomentarem a mobilidade dos seus RH impõe uma crescente necessidade de gerir a complexidade, dando maior ênfase às diferenças culturais que se verificam entre países (Gomes *et al.*, 2008; Bilhim, 2009).

Na perspectiva de Ghemawat (2001), as empresas sobrestimam frequentemente a atractividade de um mercado estrangeiro. É verdade que o desenvolvimento dos meios de comunicação tem tornado o mundo um espaço mais homogéneo e com menos fronteiras. Contudo, o autor alerta para a complexidade do factor “distância cultural”, que compreende maioritariamente diferenças entre crenças, religiões, normas sociais e linguagem, condicionando os relacionamentos pessoais. Se existem aspectos mais visíveis, como a linguagem, outros há menos evidentes e mais inconscientes, como é o

caso das normas sociais. Neste sentido, os atributos culturais podem influenciar, por exemplo, as preferências de um consumidor. As empresas que actuam além fronteiras devem estar conscientes desta distância, que constrange de forma diferente, diferentes negócios, encarando-a como um desafio que merece uma cuidadosa análise.

1.2.1 Cultura nacional e cultura organizacional

Está hoje confirmada a forte influência exercida pela cultura nacional sobre a cultura organizacional. Na realidade, a cultura nacional, como forma de expressão de valores, repercute-se fortemente nas organizações e, conseqüentemente, no seu desempenho global. Nesta óptica, as diferenças culturais induzem linhas distintas de pensamento, comportamento e acção (Bilhim, 2009). Assim, pode-se afirmar que a deslocação de um indivíduo para um outro país, para além de ter implicações para o novo contexto de trabalho, também as tem para a adaptação a uma nova cultura (Gomes *et al.*, 2008).

Hofstede (1999) foi um autor que se distinguiu na temática da cultura, definindo-a como uma programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outro. Os elementos centrais da cultura são os valores, que afectam as relações entre as pessoas em sociedade, e que diferem entre sociedades, mas mantêm-se estáveis no seu interior. Assim sendo, diferentes sociedades são marcadas por diferentes histórias e por valores culturais específicos, acedendo a diferentes recursos e deparando-se com problemas práticos distintos. Para o autor, é disfuncional a transposição de modelos organizacionais e estilos de gestão desenvolvidos em determinados países para outros, negligenciando as diferenças culturais que são

demonstrativas da necessidade de ajustamento do tipo de gestão de uma organização à sociedade onde se instalam.

Por sua vez, Bilhim (2009) defende que a cultura organizacional expressa as normas, crenças e valores essenciais a toda a organização e partilhados pelos seus membros. Aquela tem como função fortalecer a ligação entre os diversos departamentos de uma organização, reforçando um paradigma de pensamento e acção comum. Gomes *et al.* (2008) referem que cultura organizacional pode ser definida como a força de união entre diversos elementos da organização. Tal força é passível de gerar coesão e conformidade entre uma organização e as suas subsidiárias, sendo que a cultura organizacional pode actuar como mecanismo de controlo, coordenação e integração.

Assim sendo, cada país reflecte formas típicas de funcionamento que têm por base um conjunto de valores fulcrais de uma sociedade, que se traduzem em configurações distintas de instituições educacionais, políticas e económicas e que, por sua vez, moldam os processos de gestão e induzem práticas específicas. Importa salientar que a diferentes ambientes correspondem diferentes estratégias. É necessário que a cultura organizacional se adapte a essas estratégias e é fundamental que se compreenda a necessidade de abordar o ajuste da cultura organizacional às diferentes culturas nacionais, de modo a assegurar a implementação estratégica, particularmente da estratégia de RH (Gomes *et al.*, 2008).

Schneider (1988) procurou explorar o potencial do conflito entre cultura nacional e cultura organizacional, dando particular atenção às práticas de GRH. A cultura

organizacional tem sido discutida como instrumento de controlo da empresa-mãe sobre as suas subsidiárias, a qual incute normas e valores que, em última análise, resulta “na maneira como as coisas se fazem aqui”. Este mecanismo traduz-se em processos de recrutamento de indivíduos que partilhem os mesmos valores que a organização, socialização através da aposta na formação e na interacção pessoal e desenvolvimento de um forte compromisso organizacional através de políticas de RH.

Rego e Cunha (2009) deram ainda um contributo interessante relativamente à temática da cultura, e, mais especificamente, à inteligência cultural, referindo que esta abrange três dimensões essenciais: a cognitiva, a física e a emocional/motivacional. Os indivíduos cognitivamente inteligentes estão aptos a compreender as particularidades locais através da sua percepção do meio envolvente. Através da componente física, o indivíduo torna-se capacitado para agir de acordo com os requisitos do ambiente e de forma apropriada para cativar a confiança dos seus colegas. A componente emocional/motivacional manifesta-se na capacidade para ultrapassar obstáculos, acreditar na auto eficácia, ser persistente perante os desafios, estar motivado e manifestar confiança. Earley e Mosakowski (2004: 51, cit. in Rego e Cunha, 2009) defendem que “ a inteligência cultural torna-se uma aptidão e uma competência vital”.

1.2.2 Implicações da cultura nas práticas de GRH

A problemática do confronto entre cultura organizacional e cultura nacional tem implicações para a GRH e as dificuldades começam a surgir quando as práticas começam a ser implementadas fora do país original. A orientação da cultura

organizacional surge, em parte, pelas práticas de RH da empresa-mãe. No entanto estas práticas podem não se mostrar adequadas, dado o seu quadro de crenças, normas e valores, para um determinado ambiente, ou seja, a cultura nacional na qual está incorporada a empresa subsidiária. Desta forma, através da transferência da cultura organizacional, fortemente impregnada nas práticas de GRH da empresa-mãe, podem surgir problemas e dificuldades nos processos de gestão, na sua tentativa e esforço para alcançarem a globalização e ultrapassarem o obstáculo que lhes é imposto pelas culturas nacionais (Schneider, 1988).

Neste sentido, existem diversos factores condicionantes da aplicabilidade das práticas de GRH ajustadas aos contextos locais, desde a influência do país de origem e de destino, idade e dimensão da subsidiária, dependência de recursos locais, nível de controlo da subsidiária pela empresa-mãe, distância geográfica e cultural, sector ou natureza do negócio e papel estratégico da subsidiária. Importa que se definam escolhas que facilitem o alinhamento com a cultura organizacional, contemplando as diferenças culturais nacionais, e que se compreenda como a cultura nacional pode afectar essas escolhas (Rego e Cunha, 2009).

Newman e Nollen (1996, cit. in Rego e Cunha, 2009) sugerem que as organizações devem promover o ajustamento das suas práticas de RH ao contexto sociocultural de cada subsidiária. Tal possibilitará benefícios se se assegurar: a exploração de competências distintivas existentes no mercado de origem – transferir práticas para as subsidiárias que transmitiram vantagem competitiva à empresa-mãe; o acesso à aprendizagem – transferência de competências que gerem o desempenho global

superior; a integração e coordenação – para promover possíveis transferências sem conflito de interesses.

No seguimento do grau em que a cultura nacional condiciona as práticas de GRH nas subsidiárias, acresce a importância do tipo e estratégias da empresa-mãe que, por sua vez, influencia as práticas adoptadas. Tais estratégias procuram integrar três forças: a integração global das suas actividades para aproveitar sinergias e aumentar a eficiência; a diferenciação local, ajustando as suas estratégias e orientações às particularidades locais; e a inovação e aprendizagem global, ao descentralizar e aproveitar as especializações e recursos disponíveis localmente. O ambiente em que as organizações operam exige uma forte ligação entre as diversas perspectivas organizacionais e os seus recursos, de forma a nivelar as suas capacidades para promover simultaneamente a coordenação global e flexibilidade local (Finuras, 1999; Rego e Cunha, 2009).

1.3 Gestão internacional de RH

Segundo alguns autores, diversos estudos têm sido desenvolvidos em torno da temática da internacionalização, mas os assuntos referentes à gestão internacional de RH (GIRH) têm sido pouco aprofundados (Trudel, 2009). As novas regras lançadas pela globalização não são pequenos obstáculos para a GIRH. Passar de uma estratégia doméstica para uma estratégia global cria vários desafios para a GRH, nomeadamente ao nível da harmonização entre as várias práticas de gestão de RH. É essencial perceber de que forma a globalização influencia as tendências estratégicas de RH e quais as

soluções que podem ajudar a minimizar os impactos provenientes da convergência das diversas forças neste processo (Finuras, 1999; Mendenhall, *et al.*, 2003).

Já não existem dúvidas de que o factor humano é fonte de vantagem competitiva e factor crítico de sucesso no mundo organizacional, e tal não é excepção para o contexto internacional. Nesta óptica, a GRH deve ser encarada como estratégica para a organização. É fundamental que as questões, funções, políticas e práticas de gestão de RH resultem da actividade estratégica da organização e tenham impacto nas decisões e objectivos organizacionais. Uma GIRH eficiente deve ser passível de facilitar as acções internacionais e gerir o factor humano de forma assertiva. Neste sentido, este tipo de gestão trará benefícios para a organização e permitirá a sua viabilidade e sustentabilidade a longo prazo (Taylor, Beechler e Napier, 1996; Griffin e Pustay, 2007; Gomes *et al.*, 2008). Citando Scullion (2005: 225, cit in Rego e Cunha, 2009) “a GRH eficaz tem sido progressivamente reconhecida como um dos mais importantes determinantes do sucesso ou do fracasso dos negócios internacionais”.

1.3.1 Expatriação e comportamentos transculturais desejáveis

Os expatriados são definidos como RH enviados para uma unidade de outro país em prol dos objectivos organizacionais por um determinado período de tempo. Têm como função, nomeadamente, inserir métodos de trabalho nas subsidiárias, orientar as operações no estrangeiro, transferir conhecimento, incutir traços culturais coadunados com a empresa-mãe, adquirir competências transculturais ou facilitar a comunicação entre a subsidiária e a empresa-mãe. O controlo das operações por parte da empresa-

mãe é também frequentemente citado. Rego e Cunha (2009: 260) referem que “qualquer que seja a estratégia seguida, as multinacionais pretendem exercer algum tipo de controlo sobre as suas filiais. Uma das vias é o controlo sobre os RH”. Os autores sugerem ainda que quanto maior for o período de expatriação (períodos superiores a um ano), mais se lhe associa o objectivo de controlo. A duração de um processo de expatriação pode variar conforme os objectivos da empresa-mãe face à subsidiária. A gestão de expatriados é uma matéria fundamental da GIRH e é crítica para o bom desempenho organizacional.

O processo de expatriação acarreta dois desafios: a) “seleccionar pessoas em função de critérios que sejam pertinentes para o desempenho no país onde decorre a missão” e b) “escolher as que denotam mais probabilidade de ajustamento sociocultural” (Gomes *et al.*, 2008: 304). O desempenho de um expatriado, para além de estar dependente do seu nível de ajustamento sociocultural ao país de destino, é condicionado pelas suas características e relacionamento pessoais. Finuras (1999), Gomes *et al.* (2008), Rego e Cunha (2009) salientam alguns atributos relevantes: capacidade para lidar com situações ambíguas, competências comunicacionais, espírito aberto, cordialidade e sociabilidade, empatia, predisposição para ajuste a novas culturas, auto conceito elevado, estabilidade emocional, equilíbrio pessoal, inteligência e sensibilidade cultural, gosto por desafios, capacidade para dialogar, e desejo por aprender continuamente.

Noutra óptica, Baruch (2002) sugere que um expatriado deve demonstrar certos factores – temperamento, capacidades e circunstâncias pessoais (nomeadamente ao

nível da posição no ciclo de vida, da orientação na carreira e do enquadramento familiar) – que parecem facilitar a propensão e sucesso para as deslocações internacionais. Para o autor, mais do que características demográficas e de personalidade, que também afectam a mobilidade podendo condicionar o (in)sucesso do processo, importa que sejam analisados factores mais abrangentes relacionados com aspirações, necessidades e interesses pessoais.

Neste sentido, não existe um conjunto de atributos ou uma receita básica que distinga a propensão para deslocações internacionais. Existe sim uma configuração mental que pode ser mais propensa, ou não, para um bom desempenho internacional. A combinação da inteligência, motivação, adaptabilidade e empreendedorismo são qualidades facilitadoras num contexto global, mas que devem ser enquadradas e respeitadas em diferentes contextos culturais. Importa pois que uma organização desenvolva mecanismos que permitam criar e manter esta configuração, que pressupõe que o mundo seja encarado como um todo no qual a globalização é a realidade organizacional contemporânea, e que compreenda que esta é a qualidade fundamental requerida para os RH que percorrem carreiras internacionais (Milkovich e Bloom, 1998; Baruch, 2002).

1.3.2 Desafios globais para a GIRH

A GRH pode exercer um impacto significativo no desenvolvimento das competências requeridas para o processo de internacionalização. Cabe aos gestores de RH actuar como parceiros estratégicos, como facilitadores da prossecução das metas

organizacionais e como suporte ao desenvolvimento do factor humano. Uma reorientação estratégica requer que aquelas competências sejam desenvolvidas antecipadamente, de forma a permitir e facilitar a implementação mais eficaz dessa reorientação (Torrington *et al.*, 2008; Rego e Cunha, 2009). Independentemente de quão preparadas estão as organizações, as questões internacionais de RH implicam sempre grandes desafios.

Criação e reforço de uma estratégia global. Deve ser baseado fundamentalmente: a) na integração global das questões relativas a RH na missão da organização, onde devem ser encaradas como factor de diferencial estratégico; b) no encorajamento dos gestores para que sejam catalisadores desta integração, sendo que devem acreditar e fomentar a importância destes recursos para o planeamento e processo de elaboração e implementação estratégica; e c) na preservação destas questões na visão dos gestores durante todo o processo de construção estratégica, onde o papel dos RH é valorizado e constantemente reforçado (Bartlett e Ghoshal, 1990; Mendenhall *et al.*, 2003; Bilhim, 2009; Trudel, 2009).

Desenvolvimento de capacidades operacionais internacionais. “O tipo de estrutura organizacional escolhido deve reflectir a estratégia prosseguida e, ao mesmo tempo, ser flexível o suficiente para lidar com novas situações” (Trudel, 2009: 153). Esta estrutura deve facilitar um sistema de comunicação eficiente que sirva para partilhar a cultura organizacional, transferir valores e permitir a integração dos membros. Nesta óptica, a mobilidade internacional de RH torna-se vital para a aquisição de determinados comportamentos, valores e coordenação global. Esta, por sua vez, promove a circulação

de informação, a transferência das melhores práticas e a difusão da cultura organizacional. Além disto, é essencial que exista um planeamento de RH que considere ajustamentos locais e fomente a mobilidade (Bartlett e Ghoshal, 1990; Trudel, 2009).

Alinhamento da GRH com a estratégia global. Implica: a) a manutenção de uma visão global, onde todas as operações e o capital social devem ser encarados numa óptica integrada; b) a preocupação com questões de RH durante a implementação da estratégia, tornando-a mais facilmente aceite e interiorizada; e c) o balanço entre questões locais e globais, tentando adaptar a formulação de políticas atendendo à sensibilidade local e, simultaneamente, delineando uma política que impeça o aumento de custos de transposição de modelos (Bartlett e Ghoshal, 1990; Mendenhal *et al.*, 2003).

Estabelecimento de práticas eficientes de GIRH. É fundamental que se determinem práticas de GIRH compaginadas com a estratégia organizacional, alinhadas com as necessidades dos RH e enquadradas no contexto económico, político, social e cultural do país de origem. Estas práticas incluem cuidados a ter antes, durante e depois de uma deslocação internacional. Os objectivos devem ser estipulados claramente e deve ser desenvolvido um elevado nível de comunicação e apoio durante a deslocação, com vista a manter uma forte ligação com a empresa-mãe. Após a deslocação os repatriados devem ser acompanhados e reintegrados adequadamente. Deve-se transmitir a importância dada às experiências adquiridas no exterior, que favorecem o desenvolvimento de uma cultura internacional e encorajam a mobilidade. Os *inputs*

trazidos pelos expatriados acrescentam valor à organização, sendo que esta beneficia da sua aquisição de conhecimento, experiência, rede de contactos e competências (Rego e Cunha, 2005; Griffin e Pustay, 2007; Gomes *et al.*, 2008; Trudel, 2009).

Especificação de práticas de GIRH. O desenho das práticas de GIRH não deve negligenciar determinados aspectos. A selecção adequada e a formação transcultural condicionam o desempenho de um expatriado, sendo o primeiro passo para que um RH tenha sucesso no contexto internacional. Enquanto estas práticas se focam em questões prévias à deslocação, outras há que perduram no decurso da mobilidade. A gestão do desempenho é um instrumento decisivo na integração cultural, sendo que determina os padrões pelos quais um expatriado se deve seguir, pode detectar lacunas de competências e necessidades de formação. A política de recompensas é, igualmente, um factor de sucesso e motivação dos RH e deve atender a questões relativas à legislação do trabalho, equidade interna e externa, desigualdade de pagamento, diferenças de impostos, diferenças culturais, variação das condições de trabalho e custo de vida entre países. Se o expatriado tiver família, é útil que se desenvolva um plano que contemple questões familiares, sendo que o pacote de compensações deve, também, abranger a família do expatriado, nomeadamente ao nível de alojamento, seguros de saúde, educação para filhos, assistência na procura de emprego ao cônjuge e viagens ao país de origem (Griffin e Pustay, 2007; Finuras, 2008; Gomes et al, 2008; Trudel, 2009).

Coordenação de práticas de GIRH. É indispensável que se favoreça uma abordagem global e integrativa das práticas de gestão de RH, mas que seja sensível às

particularidades locais. Através da difusão da cultura, os valores globais têm a vantagem de reunir os melhores colaboradores que com eles se identificam e, desta forma, a organização fica dotada de uma elevada força de trabalho apta para deslocações internacionais. É importante que estes recursos sejam identificados e preparados oportunamente, que o seu processo seja acompanhado de forma eficiente e que as suas competências sejam desenvolvidas atempadamente, permitindo o ajuste e aprendizagem dos RH às competências requeridas para o plano internacional (Trudel, 2009).

Construção de uma cultura global. Pressupõe o desenvolvimento de uma cultura forte, suficiente para manter a consistência de normas relevantes entre as diversas unidades operatórias, e de uma cultura flexível, suficiente para permitir as variações e particularidades locais. Para fazer face a este desafio importa: a) desenvolver e fomentar pequenos rituais que reforcem determinados aspectos da cultura organizacional, nomeadamente através de reuniões periódicas; e b) respeitar a sensibilidade cultural local, através do respeito pelos valores, normas ou elementos locais que não se enquadram verdadeiramente nas práticas projectadas (Bartlett e Ghoshal, 1990; Mendenhall, 2003).

Desenvolvimento de líderes globais. O intuito é o de transformar gestores etnocêntricos e domésticos em líderes globais. Tal pode ser atingido através de: a) fomentar as deslocações internacionais, onde os gestores devem desenvolver as capacidades requeridas; e b) desenvolver programas de formação que simulem essas mesmas deslocações e que sirvam para incrementar competências transculturais (Mendenhall,

2003). Para que exista uma internacionalização de sucesso, é importante que haja uma liderança internacional e é fundamental que o líder transmita a ideia do seu desejo pelo processo e proporcione o suporte direccional que o permita. Além disso, ele deve difundir um grau de confiança passível de fomentar a realização da missão internacional. O líder deve revelar um pensamento global e competências interculturais que proporcionem a integração da organização e o alcance dos seus objectivos (Finuras, 1999; Bilhim, 2009; Trudel, 2009). Para Littrel (2002: 210, cit in Rego e Cunha, 2009), “aos gestores na arena internacional requer-se que possuam múltiplas abordagens que lhes permitam lidar com múltiplas culturas. Aqueles que são apenas dotados de uma gestão monocultural, raramente são bem sucedidos numa envolvente bi ou multicultural.”

Capítulo 2. Metodologia

2.1 Objectivo e natureza da investigação

O propósito deste estudo prende-se com a compreensão da influência da GRH no processo de internacionalização das empresas portuguesas e, em particular, como a componente cultural condiciona esse processo. À luz da teoria desenvolvida no capítulo anterior, importa evidenciar as estratégias prosseguidas por uma organização no seu processo de internacionalização e compreender o modo como a GRH acompanha esse processo. Importa ainda reflectir sobre a importância do factor cultural na transposição de práticas de GRH, no que diz respeito ao processo de internacionalização de uma empresa. Para estes efeitos, o intuito é estudar o caso específico de uma empresa portuguesa, facilitando a percepção prática da teoria desenvolvida previamente.

A investigação em causa é de natureza aplicada, sendo que se baseia numa revisão teórica posteriormente aplicada a uma realidade prática num contexto organizacional. A natureza das questões de pesquisa e da informação pretendida é qualitativa, uma vez que se pretende uma abordagem descritiva, exploratória e interpretativa. O objectivo desta metodologia passa essencialmente pela investigação, compreensão e interpretação de uma realidade específica, que está sujeita às experiências e às percepções subjectivas dos participantes (Baranano, 2004).

A selecção da empresa constitui uma fase importante da investigação, sendo que é sobre ela que incide o estudo desenvolvido. Deste modo, esta investigação irá ser desenvolvida no Grupo Jerónimo Martins SGPS, S.A..

2.2 Instrumento metodológico

O estudo de caso será o instrumento metodológico desta investigação, dada a sua natureza qualitativa. Este representa uma estratégia de pesquisa que, podendo ser exploratória, descritiva e explicativa, permite ao investigador encontrar respostas ao “porquê?” ou “como?”. É bastante vantajoso para compreender como determinados fenómenos sucedem, sendo que pressupõe uma visão detalhada de um contexto e permite apreender idiosincrasias e particularidades do mesmo (Baranano, 2004).

O método de estudo de caso é particularmente indicado nesta pesquisa, uma vez que possibilita uma oportunidade para estudar um aspecto específico de um problema de forma ligeiramente aprofundada e num curto espaço de tempo. Além disso, também se justifica a sua aplicação pelo facto de a população alvo ser de reduzida dimensão. As conclusões elaboradas com base nesta pesquisa não são generalizáveis, referem-se somente a este caso específico e a este contexto organizacional (Bell, 2008). Adicionalmente, a escolha deste instrumento também se deveu à ausência de estudos significativos sobre este tema em Portugal.

2.2.1 Técnica de amostragem e de recolha de dados

A técnica de amostragem, de natureza não probabilística, foi a intencional e orientada, uma vez que se pretendeu seleccionar a amostra em função da sua pertinência e relevância relativamente ao objecto de estudo. Os participantes foram seleccionados como forma propositada de tentar dar resposta às questões de partida, em função das características que induzem significado à finalidade do estudo (Baranano, 2004).

Os dados para esta pesquisa foram recolhidos a partir de várias fontes: duas entrevistas semi-estruturadas, uma (Anexo I) realizada à Direcção de RH em Portugal e outra (Anexo II) a um anterior expatriado residente em Portugal; quatro questionários (Anexo III) aplicados a expatriados não residentes em Portugal ou não disponíveis para uma entrevista presencial; documentos públicos da empresa; e outras publicações. Através das duas primeiras fontes, pretendeu-se obter informações sobre as percepções dos participantes relativamente à sua experiência de internacionalização, ou seja, induzindo uma orientação propositada relativamente ao objecto do estudo. Relativamente à consulta documental, pretendeu-se complementar a recolha de informação para a investigação em causa, facilitando e proporcionando uma maior abrangência e complementaridade da mesma.

As entrevistas foram individuais e semi-estruturadas, pelo facto de se pretender obedecer a um guião estruturado e, simultaneamente, utilizar algumas questões de forma mais exploratória, favorecendo deste modo um aprofundamento da informação. Os questionários foram abertos, de administração indirecta, possibilitando uma

expressão ampla dos inquiridos, tanto quanto possível, bem como uma posterior comparação das suas respostas (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A entrevista é o método por excelência das metodologias qualitativas e a sua grande vantagem é o facto de poder ser adaptada e ajustada ao contexto do estudo. Além disso, este método distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana. A entrevista, além de captar a informação pretendida de forma rica e profunda, também possibilita compreender sentimentos e emoções que podem clarificar a compreensão do objecto de estudo através do contacto directo proporcionado (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Os questionários têm um carácter mais superficial e podem ser encarados como complementares às entrevistas. São úteis para os casos em que é necessário compreender o que é mais relevante para o inquirido e indicam a intensidade dos seus sentimentos e atitudes. Sendo as questões abertas, verifica-se uma menor probabilidade de enviesamento de respostas e transmite-se uma certa impressão de que o entrevistado está a ser ouvido (Bell, 2008; Quivy e Campenhoudt, 2008).

O objectivo inicial deste trabalho era realizar uma investigação mais aprofundada sobre o tema. Tal, porém, revelou-se inviável face a constrangimentos de disponibilidade por parte da empresa. Por este motivo, a evidência recolhida e os resultados apresentados devem ser considerados exploratórios.

2.3 Procedimento e análise de dados

Após um contacto preambular com o Grupo Jerónimo Martins, através de um informante privilegiado ligado à empresa, foi marcada uma entrevista com esse mesmo informante com o intuito de clarificar em que consistia esta investigação, bem como quais seriam os métodos de recolha da informação pretendidos. De seguida, procurou-se obter um conhecimento prévio da empresa, de forma a possibilitar o prosseguimento e desenvolvimento deste estudo de caso.

A dimensão da amostra, bem como a técnica de recolha de dados, foram definidas, em parte, conforme a disponibilidade da empresa. Quando foi possível marcar um encontro presencial optou-se pela técnica de entrevista, e quando não o foi, devido a questões de distância geográfica ou indisponibilidade por parte dos inquiridos, optou-se pela técnica do questionário.

Foram elaborados dois guiões de entrevista (Direcção de RH e antigos expatriados) e um questionário (expatriados), consoante o destinatário. As entrevistas foram gravadas, por consentimento da empresa. A forma de aplicação dos questionários foi através de email, sendo a aplicação e resposta mediados pela empresa, facto este que pode retirar, porém, alguma capacidade de avaliação a estes testemunhos. Na discussão dos resultados, foi garantida a confidencialidade e o anonimato, apenas se designando os participantes por “Direcção de RH” ou “expatriados”.¹

¹ Nota: A elaboração de uma ficha dos inquiridos está disponível para consulta no Anexo IV.

A informação recolhida nas entrevistas foi objecto de análise de conteúdo, de acordo com a ordenação das questões efectuadas no seu guião. A informação dos questionários também foi analisada conforme as linhas gerais do guião de entrevista direccionado para os expatriados. Por fim, procedeu-se à escrita dos resultados decorrentes da análise da informação.

Capítulo 3. Discussão de Resultados

A recolha de dados possibilitada pela realização das entrevistas e pela aplicação dos questionários, conjuntamente com a informação disponibilizada publicamente, levaram a uma análise que permitiu a) fazer uma abordagem geral da empresa alvo deste estudo – Grupo Jerónimo Martins SGPS, S.A. – no que diz respeito à sua história, às características do seu negócio e à sua estratégia; b) compreender o seu percurso e objectivos de internacionalização em termos gerais e; c) especificar as particularidades do seu processo de internacionalização no âmbito da mobilidade internacional de RH.

3.1 Contextualização da Empresa

3.1.1 Evolução histórica

Jerónimo Martins iniciou a sua actividade em 1792 como um simples fornecedor de produtos. Com o passar do tempo a actividade inicial foi-se expandindo sendo, posteriormente, alargada à área industrial. A realização de algumas associações e aquisições ao longo dos anos contribuiu fortemente para a diversificação e o crescimento do negócio original. O século XX foi distinguido por um forte desenvolvimento do Grupo em Portugal. A área de distribuição de produtos de consumo remonta às origens do início da actividade e adquiriu uma grande importância, ao longo do tempo, pelas marcas internacionais que representa. A introdução na área industrial foi assinalada, nos primórdios da década de 40, pela inauguração de uma

fábrica dedicada à produção de alguns bens alimentares. A área de distribuição alimentar viu o seu verdadeiro início, operando com insígnias próprias nos formatos de retalho e grosso, entre a década de 70 e 80.

Em meados da década de 90, mais concretamente em 1995, altura em que a expansão além fronteiras se tornou uma das prioridades do Grupo, a Polónia foi o destino principal. A aquisição de uma das mais fortes cadeias de retalho alimentar deste país veio fortalecer o negócio do Jerónimo Martins. O mercado inglês e o mercado brasileiro também foram hipóteses concretizadas de exploração, mas não foram apostas a longo prazo, tanto quanto a Polónia. Já no início do século XXI, após diversas reorientações estratégicas relacionadas com o alienamento de algumas associações e negócios não chave, a focalização na sua actividade central levou a uma consolidação estrutural e a um reforço do valor do seu negócio. O fortalecimento do mercado português e a conquista do mercado polaco vêm confirmar actualmente a posição de destaque do Grupo Jerónimo Martins.

3.1.2 Estratégia e estrutura de negócio

Em termos gerais, a missão da organização estabelece padrões para o seu desempenho e indica os objectivos estratégicos do negócio, para que este atinja o seu melhor desempenho. Assim, a missão postula que o “Jerónimo Martins é um Grupo português com projecção internacional que actua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição e da Indústria, visando satisfazer os legítimos interesses dos seus Accionistas no curto,

médio e longo prazos, ao mesmo tempo que contribui para o crescimento sustentável das regiões onde opera.”²

Desta missão decorrem objectivos estratégicos que o Grupo se propõe atingir, relacionados com: a) a maximização da eficiência operacional de forma a alavancar os resultados gerados pelos seus recursos, b) a elevada satisfação dos clientes e a melhoria da sua qualidade de vida, c) a difusão de padrões de conduta e responsabilidade social elevados e a construção de relações de confiança transversais, e d) a conservação de uma organização dinâmica enriquecida de capital humano capaz de aliar experiência e saber aos imperativos da mudança, através da aposta em práticas de gestão contemporâneas que convirjam para o alcance da sustentabilidade organizacional.

O negócio do Grupo está então direccionado para três áreas distintas: distribuição, indústria e serviços. Na distribuição alimentar o Grupo ocupa actualmente, em Portugal, uma posição de destaque, operando com os formatos retalho e grosso sob as insígnias Pingo Doce (supermercados) e Recheio (*cash and carry*), sendo verdadeiramente reconhecido nos dois segmentos. Na Polónia, a cadeia de supermercados Biedronka (formato *hard discount*), uma das mais fortes cadeias de retalho alimentar do país, é líder clara no segmento, com vantagem evidente sobre os seus concorrentes tanto em número de lojas como em distinção da marca.

Na indústria alimentar o Grupo, com uma presença relevante em Portugal, é líder em variados mercados de bens de grande consumo, através das participações que detém na

² Fonte: www.jeronimomartins.pt consultado em Novembro de 2010.

Unilever Jerónimo Martins e na Gallo Worldwide, cujas marcas consagram posições de liderança, nomeadamente nos mercados de azeite, margarinas, gelados e detergentes.

O portefólio do Grupo inclui também uma área de negócio referente a serviços de marketing, representações e restauração, a qual inclui a Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo (representação de marcas internacionais distintas nas áreas alimentar e cosmética), a cadeia de retalho especializado Hussel (comércio e confecção de chocolates), a Caterplus (comércio e distribuição de produtos alimentares), e a Jerónimo Martins Restauração e Serviços (desenvolvimento de projectos no sector da Restauração: Café Jeronymo, restaurante Chili's e geladarias Ben & Jerry e Olá).

3.2 Considerações gerais sobre o processo de internacionalização

3.2.1 Motivos para a internacionalização

O nível de desenvolvimento de uma empresa obriga-a, por vezes, a seguir novas direcções abrindo novas fronteiras, expandindo-se para novos países. As diversas razões que podem estar na base de um processo de internacionalização foram referidas no capítulo teórico e são, em parte, coincidentes com as razões pelas quais o Grupo optou por enveredar pelo caminho da internacionalização. O Grupo Jerónimo Martins decidiu optar pela expansão da sua actividade, essencialmente, no intuito de fazer crescer o seu negócio e conquistar novos mercados. Na altura, princípio da década de 90, existiam limitações governamentais para a expansão de novas superfícies em

Portugal, pelo que o alargamento a uma nova geografia foi um imperativo estratégico para o Grupo.

3.2.2 projecção geográfica e principais dificuldades

Com o intuito de iniciar a diversificação e o aumento da sua capacidade em termos de negócio, numa primeira fase o Grupo Jerónimo Martins optou por estabelecer o seu negócio no Brasil e na Polónia. A projecção no Brasil, onde o negócio esteve direccionado para o retalho e para a distribuição alimentares, justificou-se por razões de proximidade cultural, mais essencialmente ao nível linguístico, e por razões afectivas do Grupo. No início do século XXI, o negócio no Brasil foi alienado por razões de reestruturação do Grupo, o qual entendeu que não era possível estar focado simultaneamente em três geografias diferentes, sendo que não havia capacidade de recursos, humanos e materiais, para sustentar esta diversificação de forma conveniente. Perante este cenário, foi opção estratégica do Grupo Jerónimo Martins tirar proveito da união das suas valências e apostar fortemente no mercado polaco.

A extensão para a Polónia deveu-se a razões de ordem económica e política. O Grupo procedeu a uma análise macroeconómica do país de destino. Considerou que o país estava numa fase de pré-ingresso à União Europeia, dava sinais de ser um país com grande potencial de desenvolvimento económico, era estável em termos de estrutura, justiça fiscal e regime laboral. Adicionalmente, também se verificava uma independência do poder político e do poder económico pela parca intervenção do governo no que toca ao crescimento das empresas. Todas estas circunstâncias “levaram

o Grupo Jerónimo Martins a acreditar que estes eram factores que poderiam facilitar o sucesso do processo de internacionalização e hoje verifica-se, de facto, que foi uma boa aposta” (Direcção de RH).

Apesar de o Grupo crer que as questões gerais para o bom desempenho organizacional e, consequentemente, dos seus expatriados estavam garantidas, algumas dificuldades surgiram neste percurso. As principais barreiras mencionadas pela Direcção de RH prenderam-se com as diferenças na linguagem – a língua corrente é o polaco –, na realidade do negócio e no estilo de gestão – que apesar de terem sido considerados pelo Grupo relativamente semelhantes à cultura portuguesa, não deixam de ter as suas particularidades. Apesar destes constrangimentos, o Grupo foi-se adaptando ao novo país, descobrindo e aprendendo a melhor forma de lidar com estas questões.

A estratégia de negócio na Polónia iniciou-se com três formatos diferentes mas, tal como a alienação de outros negócios, também na fase de reestruturação e consolidação estratégicas do Grupo foi decidido manter um único formato, o formato *hard discount* das lojas Biedronka, de forma a possibilitar a definitiva alavancagem e sucesso do negócio. Este formato foi inicialmente um novo conceito de negócio para o Grupo, mas não foi por isso que esta cadeia não conheceu crescimento e êxito ao longo do tempo. Actualmente, a cadeia Biedronka é verdadeiramente reconhecida pelo formato de sucesso em que opera, e o seu volume de facturação ocupa uma elevada percentagem no rendimento total do Grupo Jerónimo Martins. Segundo alguns observadores da realidade empresarial portuguesa, “A estratégia de internacionalização, a eficiência da

gestão e a percepção das tendências do mercado ditam o sucesso (do Grupo Jerónimo Martins).”³

3.2.3 Estratégia futura

O Grupo Jerónimo Martins admite a sua actual projecção de sucesso mas, obviamente, compreende o funcionamento típico dos mercados, nomeadamente ao nível da sua maturidade, e por essa razão já desenvolve alguns projectos estratégicos de negócio que ambiciona serem para o médio e longo prazos. Num futuro muito próximo, entre dois a três anos, o Grupo pretende duplicar o número de lojas na Polónia e, adicionalmente, planeia encontrar um terceiro pilar de apoio, ou seja, uma terceira geografia, que contribua para o crescimento e a sustentabilidade do seu negócio.

O Presidente do Grupo afirma que “continuamos a estudar novas frentes, uma vez que não podemos parar à sombra do sucesso conquistado. É absolutamente necessário continuar a crescer, uma vez que isso permite, para além das oportunidades de negócio, a renovação dos quadros e o prosseguimento do nosso amadurecimento”⁴.

3.3 Processo de internacionalização de RH

As questões com que lida a GRH assumem maior importância e exigem especial consideração quando se passa de um panorama nacional para um internacional. A

³ Fonte: Campos, A. (2011). “O que é que a Jerónimo Martins tem?”. *Expresso Economia*. 8 de Janeiro, pp. 15-16.

⁴ Fonte: Pimenta, L. (2010). “É necessária uma cultura de mérito em Portugal”. *Jornal Oje*. 17 de Novembro, pp. 4-7.

expatriação e a gestão de expatriados são o tema central neste âmbito e revelam a necessidade de uma compreensão pormenorizada. Após terem sido mencionadas questões mais gerais directamente relacionadas com a contextualização da empresa e o seu processo de internacionalização, importa então perceber a forma como o Grupo Jerónimo Martins acompanha a mobilidade dos seus quadros num âmbito internacional, porque razão o faz, o que faz e que problemas enfrenta.

3.3.1 Padrão de mobilidade internacional

O Grupo pratica diversas formas de mobilidade, incluindo estadias de curta e média duração e deslocações internacionais permanentes. Para efeitos deste estudo, apenas importam as deslocações de longa duração (períodos superiores a um ano). No presente, o tempo médio de permanência de um expatriado fora do seu país de origem pode durar quatro a cinco anos. No entanto, uma parte dos expatriados que acompanharam a concepção do negócio na Polónia permaneceu e ainda permanece mais do que esse período, sensivelmente entre oito a onze anos. Actualmente o número de expatriados portugueses na Polónia é de dez e o número de expatriados polacos em Portugal é de dois. Em virtude da expansão do negócio, tanto na Polónia como em novas zonas geográficas, estes números terão tendência para aumentar.

Interessa referir que a configuração internacional do Grupo não contempla um departamento próprio para a GIRH. Todos os assuntos relativos a questões de expatriados são tratados pelos departamentos de GRH dos respectivos países e acompanhados pelo departamento de GRH do país receptor do expatriado.

No que diz respeito ao perfil dos expatriados inquiridos, importa ainda mencionar algumas das suas características. Todos eles são do sexo masculino, têm idades compreendidas entre os 37 e os 48 anos, são casados e geralmente deslocam-se acompanhados pela sua família⁵. As suas habilitações literárias vão desde o bacharelato até à pós-graduação. Convém, também, informar que estas pessoas exercem funções intermédias e de topo (Director Comercial, Director Regional de Operações, COO, Director Adjunto de Operações e COO, Membro do Conselho Executivo).

3.3.2 Justificação para a expatriação

Diversas são as razões que podem estar na base de um processo de expatriação. Antes de mais, o Grupo pretende exercer algum tipo de controlo sobre as suas operações internacionais. O padrão de mobilidade internacional já apresentado vem precisamente reforçar esta ideia. Neste sentido, as várias deslocações de longa duração praticadas pelo Grupo Jerónimo Martins até à data e os elevados cargos hierárquicos desempenhados indicam um objectivo para a expatriação relacionado com o assegurar que a gestão efectuada na Polónia cumpre determinados critérios pretendidos pelo Grupo (Rego e Cunha 2009).

Para o Grupo Jerónimo Martins a difusão de uma cultura global e transversal a todas as unidades de operação, tal como indicado por Bartlett e Ghoshal (1987), Schneider (1988) e outros autores, é também extremamente importante. A expatriação vem

⁵ O padrão da mobilidade internacional (particularmente no que diz respeito ao sexo, idade e estado civil dos expatriados) tem sido bastante discutido na literatura e merecia um desenvolvimento especial mas está fora do âmbito e dos objectivos deste estudo.

precisamente reforçar a propagação dessa cultura e a difusão de valores além fronteiras. O Grupo procura transmitir transversalmente os padrões pelos quais os Portugueses, no geral, e mais especificamente os membros do Grupo Jerónimo Martins, se orientam. Além disso, considera que é vantajoso haver uma mistura das duas culturas, tanto no país de origem como no país de destino, com vista a enriquecer as duas zonas geográficas, dotando-as das particularidades que cada cultura pode oferecer. Neste contexto, o Grupo defende ainda que a mobilidade geográfica contribui fortemente para a transferência das melhores práticas e acarreta a vantagem dessas práticas estarem alinhadas com a sua cultura organizacional.

Importa aqui salientar que este tipo de visão do Grupo sugere que as experiências internacionais contribuem para a partilha de uma cultura organizacional. Também o desenvolvimento de outros pequenos rituais facilitam a propagação e partilha de uma mesma cultura, como já sugerido por Mendenhall *et al.* (2003). O Grupo desenvolve de facto algumas actividades que o comprovam. Como referido por um expatriado, “houve grupos de portugueses que foram a festas de confraternização na Polónia e houve grupos de polacos que vieram a Portugal. Foram situações em que as pessoas puderam interagir, conversar e conhecerem-se”.

O Grupo menciona que, os seus “alicerces (do Grupo Jerónimo Martins) têm sido baseados numa partilha internacional de conhecimentos e experiências e uma predisposição natural para a inovação. Para o Grupo, este factor é determinante para o sucesso dos seus RH, encarados como factor de diferenciação num mercado cada vez

mais global e competitivo”⁶. Este factor é realçado na literatura por autores como Bartlett e Ghoshal (1988).

O processo de expatriação é encarado pelo Grupo como uma experiência extremamente enriquecedora, motor de desenvolvimento profissional, possibilitando novas oportunidades de carreira. O Grupo procura incentivar a expatriação, crendo que é essencial que os seus RH sejam desenvolvidos não só no seu país de origem como no país de destino (Bartlett e Ghoshal, 1990; Trudel, 2009). Esta estratégia permite conhecer os diferentes formatos de negócio e beneficiar do desenvolvimento profissional inerente a essa mobilidade, contribuindo fortemente para a aquisição de determinadas competências e valores fundamentais para a cultura organizacional.

Tais motivos são em grande parte condizentes com as razões que levam os expatriados a optarem por uma carreira internacional. Na perspectiva dos inquiridos, as razões pelas quais se ingressa num processo de expatriação prendem-se com o desafio pessoal e profissional inerente a essa experiência, com o conhecimento da realidade do negócio da outra companhia, com a exposição e o envolvimento numa nova cultura e numa geografia diferente, com a aprendizagem de uma outra língua, e com a perspectiva de uma ascensão profissional e de novas oportunidades de carreira.

De acordo com o sublinhado por Trudel (2009), os expatriados parecem demonstrar uma consciência da importância da sua identificação com uma cultura global, repleta de valores fundamentais para o Grupo. Um dos expatriados refere-se ao sucesso do

⁶ Fonte: www.jeronimomartins.com consultado em Novembro de 2010.

negócio na Polónia e afirma que uma das suas motivações se relacionou com “a consciência da crescente importância do mercado polaco no resultado da empresa e subsequentemente toda a dinâmica a si inerente”.

Como já referido, os expatriados exercem funções intermédias e de topo. A Direcção de RH acredita que “o Grupo Jerónimo Martins é feito dos países onde vive, por isso faz sentido que as pessoas que estão no topo conheçam as diferentes geografias e o conceito de formato de negócio nos países onde actuam”. Realçando a importância do desenvolvimento pessoal e profissional despoletado pela mobilidade geográfica, acrescenta ainda que “é importante alargar horizontes e perceber que vivemos num mundo sem fronteiras”. Este factor é também referido por autores como Bartlett e Ghoshal (1987 e 1988), Milkovich e Bloom (1998) e Baruch (2002), o que denota uma certa atitude e mentalidade tendencialmente geocêntricas. Neste sentido o Presidente do Grupo Jerónimo Martins afirma: “parece-me fundamental que os nossos quadros contactem com gestores de outros países, com diferentes culturas e formas de trabalhar.”⁷

3.3.3 Modelo de GRH

A recolha e análise de informação parecem sugerir que o Grupo Jerónimo Martins desenvolve um modelo de GRH com traços relevantes de geocentrismo, conceito inicialmente desenvolvido por Perlmutter (1969) e adaptado por Bartlett e Ghoshal (1988 e 1989). A Direcção de RH confirma existir um único conselho de administração,

⁷ Fonte: Pimenta, L. (2010). “É necessária uma cultura de mérito em Portugal”. *Jornal Oje*. 17 de Novembro, pp. 4-7.

sediado em Portugal, e uma única direcção executiva, constituídos por uma mistura das duas culturas. Sendo estes órgãos transversais às duas geografias, assiste-se a uma interdependência entre as mesmas, pelo que a tomada de decisão é feita conjuntamente. As reuniões de quadros do Grupo, nomeadamente para apresentação de resultados ou planos globais estratégicos, são desenvolvidas conjuntamente pelos responsáveis das duas geografias. Tal como referido por um expatriado, “não havia contacto diário daquilo que era próprio de cada companhia, mas daquilo que era global do Grupo havia esse contacto. Os que não tinham esse contacto, depois tinham feedback dos que lá estavam, para passar a informação”.

Conforme alguns autores já apontaram, nomeadamente Mendenhall *et al.* (2003) e Trudel (2009), é importante que haja um alinhamento estratégico que facilite também o alinhamento da GRH e, consequentemente, o desenho das suas práticas. As práticas de GRH das duas geografias, delineadas pelos seus próprios responsáveis de RH, são aprovadas por aqueles órgãos referidos anteriormente e estão em consonância com os objectivos estratégicos globais da organização. Neste contexto, a Direcção de RH admite que, apesar de existirem estilos e métodos próprios em cada unidade de operação, os princípios de gestão das duas geografias são os mesmos.

Neste contexto, tal como deduzido através da recolha de informação, é política do Grupo colocar os seus RH conforme as necessidades globais do negócio. Quer isto dizer que o Grupo demonstra ter uma preocupação com a proposta e a alocação de RH, donde se deduz que o critério relevante se prende com a percepção de um melhor enquadramento de competências para o desempenho de uma função,

independentemente da sua origem e destino geográficos. Apesar disto, e tal como já exposto anteriormente, também uma alocação por necessidades de controlo pode ser a razão pela qual o Grupo fomenta a mobilidade internacional (Rego e Cunha, 2009).

Na óptica de que o modelo de GRH implementado pelo Grupo sugere que é feito um tipo de gestão global com respeito pelas particularidades locais, ou seja, flexível o suficiente para atender às necessidades do país de destino, mas coerente o suficiente para proporcionar uma coordenação global, parece então pertinente afirmar que o Grupo Jerónimo Martins se destaca por ser capaz de “pensar globalmente e agir localmente”. Este tipo de visão é extremamente importante e já foi realçado e caracterizado na literatura por autores como Bartlett e Ghoshal (1988).

3.3.4 Práticas de GIRH

Segundo a perspectiva oficial, o Grupo assegura a sua aposta permanente em práticas de gestão que têm como objectivo central o desenvolvimento de cada colaborador, o que “implica um trabalho sistemático, pormenorizado e, acima de tudo, próximo das pessoas, indo ao encontro das expectativas pessoais e profissionais daqueles que contribuem com o seu melhor para o sucesso do negócio, através da definição de políticas de RH sustentadas e inovadoras”⁸. Tal como referido por um expatriado, “a expatriação é uma extensão da vida pessoal, é fundamental a preparação para a abertura a novos desafios e riscos”.

⁸ Fonte: www.jeronimomartins.pt consultado em Novembro de 2010.

A Direcção de RH acredita que o desenho de algumas práticas de GRH contempla uma melhor integração internacional dos expatriados. De seguida, serão abordadas algumas práticas mais críticas para um processo de expatriação bem sucedido.

- Recrutamento e Selecção

A gestão de um processo de expatriação contempla variadas fases e vertentes, sendo que a primeira delas é precisamente o recrutamento e a selecção. No que diz respeito a esta prática, o Grupo Jerónimo Martins opta pelo recrutamento interno e acredita que os seus recursos desenvolvem um percurso profissional que os permite obter competências necessárias para um plano profissional, se assim o desejarem, e fomenta que os seus RH optem por esse caminho. Este procedimento vai de encontro ao discutido por Trudel (2009), na medida em que é sugerido um certo tipo de preparação atempada para uma mobilidade internacional dos RH. Na perspectiva do Grupo, o critério de selecção essencial passa exactamente por escolher pessoas que demonstrem potencial para servir as duas geografias, que tenham características básicas e críticas para um excelente desempenho e que demonstrem uma vontade imensa de ingressar numa carreira internacional, factor este que a Direcção de RH “considera como querer ir mais além”.

De acordo com alguns atributos mencionados por Finuras (1999), Gomes *et al.* (2008) e Rego e Cunha (2009), a Direcção de RH admite igualmente valorizar um perfil muito próprio para que um RH possa ingressar numa deslocação internacional. A Direcção de RH sugeriu características essenciais, criteriosamente valorizadas, que um RH deve ter e que passam por “ter um elevado potencial, ser empreendedor, estar motivado, ser

autónomo, gostar de riscos, ser dinâmico e aventureiro, ter capacidade de resistência, saber viver sozinho e ter um verdadeiro conhecimento do negócio”. Admitindo que estas características são imprescindíveis para um bom desempenho internacional, o Grupo admite fazer uma análise ponderada dos possíveis candidatos.

- Formação e desenvolvimento

Tal como defendido por autores como Bartlett e Ghoshal (2000), também o Grupo considera essencial que os seus RH tenham à sua disposição meios que lhes permitam ser alvo de uma aprendizagem contínua e estar envolvidos numa cultura que promova esse tipo de aprendizagem. A perspectiva de Rego e Cunha (2009) é igualmente evidenciada, na medida em que é sugerido que os RH do Grupo sustentam um certo tipo de preparação ao longo do seu percurso profissional e que isso faz parte da cultura da empresa.

Nesta óptica, o Grupo considera proporcionar aos seus RH o acesso às ferramentas necessárias para um bom desempenho internacional ao longo da sua carreira profissional. Claro está que uma expatriação implica uma preparação mais específica. Por isso, ainda no país de origem o Grupo opta por dar uma formação teórica relacionada com o desempenho da função, nomeadamente ao nível do seu conteúdo, e ferramentas de que o expatriado virá a ter necessidade.

Além disto, também são dadas a conhecer ao expatriado as características do país de destino, a sua cultura e todas as questões sociais, económicas e organizacionais

inerentes a uma exposição geográfica diferente, para que a sua adaptação seja o mais facilitada possível. Adicionalmente, é comum que o expatriado faça uma viagem ao país de destino para ter um contacto mais directo com a cultura que vai encontrar. Importa referir que na maior parte dos casos é bastante vulgar que, por razões de ordem laboral, o expatriado até já tenha feito mais do que uma viagem ao país de destino e já conheça os seus colegas de trabalho e as pessoas a quem irá reportar no futuro.

Já no país de destino, os expatriados submetem-se a um período de aprendizagem da língua polaca, através de um curso intensivo que pode demorar dois ou três meses. Ainda no âmbito deste curso, os expatriados têm à sua disposição módulos relativos à história e à cultura polaca com vista a serem integrados, a nível pessoal e profissional, com a maior brevidade possível. Adicionalmente à formação linguística, dois dos expatriados inquiridos referiram ter tido formação directamente ligada ao desempenho das suas funções, segurança e higiene no trabalho, lei laboral, comunicação e liderança.

Tanto a Direcção de RH como os expatriados concordam que o balanço entre as competências requeridas e as adquiridas para desempenhar convenientemente a função foi positivo e serviu efectivamente para melhorar o desempenho no trabalho. Um dos expatriados referiu que sempre que existiu uma necessidade, as formações foram disponibilizadas pela companhia. Realçou ainda a importância do curso linguístico, referindo que “sem o qual (o curso de polaco) não conseguiria tão rapidamente iniciar funções. Todos os outros serviram para conhecer as regras do jogo e decidir melhor”.

- Gestão do desempenho

A Direcção de RH considera que o processo de avaliação polaco, na sua vertente quantitativa, é semelhante ao português, sendo que utiliza metodologias, ferramentas e calendário idênticos. A Direcção de RH afirma que “os princípios são idênticos, o que há depois é uma personalização em termos da avaliação qualitativa”. O Grupo, e mais especificamente a Direcção de RH, compreende a necessidade de dar assistência ao expatriado tanto no país de origem como no país de destino. Importa acrescentar que a prática da gestão de desempenho está alinhada com a prática de formação e desenvolvimento, donde o expatriado, se sentir necessidade ao longo da sua estadia ou se a avaliação de desempenho o determinar, pode ter acesso a acções de formação importantes para suprimir qualquer lacuna de competências.

Numa fase inicial, o departamento de RH português, para além de acompanhar o expatriado, também acompanha a chefia que por ele é responsável. Nesta fase, as questões relacionadas com a adaptação e integração, a aprendizagem da língua, o estilo de liderança e a receptividade dos polacos são a maior preocupação. Posteriormente, o departamento de RH português, alinhado e coordenado com o departamento de RH polaco, factor extremamente importante na perspectiva de Bartlett e Ghoshal (1990), mantém um contacto frequente de forma a estar a par das questões gerais de desempenho profissional do expatriado. Segundo a Direcção de RH, “Nos primeiros um ano, dois anos e meio, temos esses cuidados específicos de acompanhar não só o próprio como também acompanhar a chefia que acompanha o próprio”.

- Sistema de recompensas

Para o Grupo Jerónimo Martins, que está a par da sua concorrência no mercado e faz *benchmarks* várias vezes ao ano, o desenho de um pacote de recompensas simultaneamente justo e atractivo é uma prática bastante importante. Na perspectiva da Direcção de RH, “daqui resulta uma retenção de quadros elevadíssima, tanto em Portugal como na Polónia”, o que o Grupo justifica pela sua política salarial, pelo ambiente e condições de trabalho e pela transmissão de cultura e valores a todos os RH, inclusive aos RH expatriados. Nesta perspectiva, a Direcção de RH considera que um expatriado leva consigo “um pacote muito agressivo, muito vantajoso e muito aliciante”. Além disso, considera que “é uma proposta tão aliciante que dificilmente será recusada”.

De acordo com o mencionado pela Direcção de RH, o sistema de recompensas do Grupo contempla necessidades pessoais e regalias profissionais, já evocadas na literatura por Griffin e Pustay (2007). Neste sentido, o pacote de recompensas abrange: a) salário base; b) subsídio de expatriação (“para quem vai ter alguns sacrifícios pessoais pela frente”, na perspectiva de Direcção de RH); c) subsídio para despesas de alojamento (pensão extra para todas as despesas de aquecimento); d) seguros de saúde e vida; e) algumas viagens para vir ao país de origem e à empresa-mãe; f) garantia de questões de reforma; g) subsídio para o agregado familiar (escola para filhos e seguro de saúde para toda a família). Além disto, o Grupo também suporta os custos do transporte dos bens do expatriado para o país de destino e fornece um contributo substancial para que o expatriado possa recheiar a sua nova acomodação.

3.3.5 Acompanhamento e integração dos expatriados

O tipo de GRH feito pelo Grupo Jerónimo Martins sugere um planeamento de RH extremamente importante e coincidente com a perspectiva de Bartlett e Ghoshal (1990) e Trudel (2009). De forma a melhor acompanhar a mobilidade dos seus quadros, o Grupo Jerónimo Martins desenvolve práticas consistentes, nomeadamente a formação, a gestão do desempenho e o sistema de recompensas, que o permitem estar a par do desenvolvimento do expatriado, bem como colmatar alguma necessidade por ele sentida.

A Direcção de RH confessa que “acreditamos claramente que é um investimento e não queremos ter margem para erro. O facto de não querermos ter margem para erro obriga-nos a acompanhar o processo constantemente”. Neste âmbito, considera que a selecção criteriosa do expatriado, as ferramentas disponibilizadas antes do seu ingresso, bem como o acompanhamento personalizado que faz, são procedimentos tão importantes e tão cuidadosamente delineados que muito dificilmente se dá um insucesso na expatriação. Conforme esta perspectiva, também a percepção dos expatriados é unânime. Neste sentido, um expatriado refere: “nunca senti nenhuma falta de apoio ou nenhuma lacuna por preencher durante a minha estadia”.

Noutro contexto, o facto de o Grupo promover relacionamentos estreitos transversais às duas geografias, faz com que seja muito provável que um expatriado já conheça muitas pessoas que estejam a trabalhar na Polónia. Na óptica de que o expatriado não se sente um desconhecido no país de destino, mas sim que faz parte de um mesmo Grupo, a

Direcção de RH defende que “são desenvolvidas relações muito próximas e muito pouco frias. Independentemente de já sermos um Grupo com alguma dimensão, todas as pessoas se conhecem umas às outras e isso faz com que o expatriado se sinta quase em casa”. Mais do que isso, o Grupo Jerónimo Martins acredita que os expatriados recebem um tratamento especial, aquando da sua chegada, que lhes permite uma integração bastante harmoniosa. Nos questionários realizados, os expatriados reforçam esta ideia e admitem sentir que são bastante bem acolhidos pelos seus pares, pelos colaboradores locais, e pela empresa no geral.

As questões pessoais e, mais especificamente, as questões familiares são encaradas pelo Grupo como sendo verdadeiramente importantes, uma vez que algum desajustamento da família pode originar um sucesso da expatriação menos facilitado. Daqui se depreende que é comum que a família do expatriado o acompanhe na sua estadia. No entanto, a Direcção de RH considera que é importante o expatriado iniciar este período sozinho, de forma a impulsionar uma adaptação e integração mais aceleradas e facilitar a sua concentração no trabalho. Em regra, no início o expatriado vai desacompanhado para o país de destino e, posteriormente, é frequente que os membros familiares vão ao seu encontro. A Direcção de RH revela que no momento em que a família se reúne, o desempenho do expatriado melhora bastante, mas que aquela fase inicial contribui em larga medida para a melhor integração do expatriado no país de destino.

À parte destas considerações, importa referir que o acompanhamento do expatriado é extensível ao seu agregado familiar, na medida em que o Grupo Jerónimo Martins toma algumas medidas para que também a sua integração seja facilitada. Esta atitude é

bastante valorizada na literatura por autores como Griffin e Pustay (2007), Finuras (2008) e Gomes *et al.* (2008). Essas medidas passam essencialmente por ajudar a procurar e apoiar a integração dos filhos na escola, bem como estender o plano de aprendizagem, ou seja, o curso da língua polaca e os módulos a si inerentes, a todo o agregado familiar. Além do sistema de recompensas, que inclui cuidados com questões familiares, já detalhado anteriormente, também estas providências tomadas pelo Grupo revelam uma preocupação com o bem-estar da família do expatriado.

Noutra perspectiva, importa ainda referir o aspecto do retorno dos expatriados no que se refere ao seu reajustamento no seio da empresa, aspecto verdadeiramente importante segundo diversos autores, nomeadamente Griffin e Pustay (2007) e Trudel (2009). Em termos de reintegração profissional, o Grupo considera providenciar as ferramentas necessárias para uma rápida integração, nomeadamente ao nível de dar a conhecer as novas equipas de trabalho e o novo tipo de chefia. Em termos de reintegração social, o Grupo depreende que esse é um esforço que tem de ser feito pelo próprio expatriado e que o seu empenho nessa reintegração é o que dita o sucesso da sua readaptação.

3.3.6 Implicações culturais

Tal como já discutido por Gomes *et al.* (2008), entre outros, também o Grupo Jerónimo Martins compreende que uma transferência para uma nova geografia implica frequentemente uma mudança cultural. Importa saber se o desenho das práticas de GRH contempla essa mudança, se os expatriados do Grupo percebem essas diferenças de forma significativa e, se sim, quais são essas diferenças. No que diz respeito ao desenho

das práticas de GRH, a Direcção de RH do Grupo defende que os princípios são os mesmos, tanto em Portugal como na Polónia. Refere ainda que “não existem grandes variações no desenho das práticas nestes casos porque estamos a falar de níveis intermédios e de topo e por essa razão são muito idênticas. São princípios da gestão e por isso são universais”.

Apesar disto, o Grupo Jerónimo Martins evidencia ter uma clara consciência de que Portugal e Polónia são dois países diferentes, com sangue diferente, admitindo que ambos têm particularidades próprias, podendo isso reflectir-se em métodos e processos de trabalho diferentes, consequência já mencionada por Gomes *et al.* (2008). O Grupo considera que, à medida que a sua actividade internacional vai crescendo, a forma como encara as suas práticas de GRH tem mesmo de ser homogénea, mas que isso não significa que daqui resulte um desajuste ou um desrespeito quanto à cultura do país de destino. Esta é uma consideração fundamental na teoria desenvolvida por Hofstede (1999) e salientada por outros autores, nomeadamente Bartlett e Ghoshal (1990) e Mendenhall *et al.* (2003).

Neste sentido, a Direcção de RH comenta que “as questões relativas a diferenças culturais são avaliadas e tidas em consideração. Temos uma visão homogénea com respeito pela cultura do país de destino, ou seja, as ferramentas são muito idênticas, mas o estilo de gestão pode ser diferente”. Este tipo de visão homogénea com respeito pela cultura foi encarado como um dos grandes desafios para a GIRH por diversos autores, designadamente Mendenhall *et al.* (2003).

De forma a melhor ilustrar a consciência do Grupo de que os países podem ser relativamente idênticos mas, ainda assim, têm algumas diferenças, a Direcção de RH mencionou características relacionadas com o estilo de gestão, a capacidade de produção, o empenho nas actividades, os métodos e processos de trabalho e os hábitos dos consumidores. Outra diferença mais óbvia é a língua corrente do país, o polaco, sendo a língua em que os expatriados se expressam no seu local de trabalho (apenas pontualmente utilizam o inglês). Esta característica foi encarada pelos expatriados como a maior barreira ao processo de expatriação. Outras diferenças culturais foram indicadas pelos expatriados, como a alimentação (por exemplo, na Polónia não é habitual comer-se peixe). Para além disso, referiram-se dificuldades relativas à duração da luz solar no inverno (poucas horas de luz) e ao clima (bastante mais frio na Polónia que em Portugal). Algumas das diferenças supracitadas já foram mencionadas por Ghemawat (2001) e Bilhim (2009).

Parece ser pertinente afirmar que os expatriados do Grupo manifestam componentes de inteligência cultural, competência fundamental destacada por Rego e Cunha (2009). Apesar das diferenças mencionadas, tanto a Direcção de RH como os expatriados consideram que a adaptação ao país foi possível e foi uma questão de tempo, muito devido à formação que tiveram e às características da sua personalidade. A maior parte dos expatriados inquiridos revela ter conseguido estabelecer relacionamentos interpessoais ao longo da sua estadia, não só com colegas de trabalho mas também com outros residentes, o que confirma a sua predisposição e vontade de uma maior integração no País de destino. Os expatriados compreendem a necessidade de ter uma mente aberta para a nova experiência resultante da sua mobilidade, referindo que para

se adaptarem à cultura local “o lema é: na Polónia sê polaco”. Este tipo de pensamento e configuração mental é destacado pela literatura na óptica de alguns autores, nomeadamente Milkovich e Bloom (1998) e Baruch (2002).

3.3.7 Dificuldades sentidas

Diversos são os problemas que podem influir para o insucesso de uma expatriação. Importa referir que um processo de internacionalização, para além de trazer alguns custos para a empresa, adiciona riscos para os expatriados a um nível mais pessoal. Para a Direcção de RH do Grupo Jerónimo Martins, não se pode dizer que tenham havido, até à data, casos de expatriação mal sucedidos. No entanto, o Grupo acredita que o grau de sucesso de uma expatriação é determinado pelo grau de adaptação do expatriado ao país de destino. A Direcção de RH apontou causas menos facilitadoras, que podem limitar de alguma forma o êxito da expatriação, especialmente relacionadas com questões familiares, como por exemplo: “a família acabou por não ir e pede para voltar mais cedo, ou a família não se adaptou, ou o crescimento dos filhos torna a mobilidade mais complicada”.

Um dos expatriados também mencionou esta questão, referindo que o facto da sua cônjuge não se ter adaptado a um novo estilo de vida, diferente do anterior, não facilitou de forma plena o sucesso do seu processo de expatriação. Ele declarou que uma das dificuldades por si sentida “a nível pessoal foi a falta de adaptação da minha mulher ao País e língua, por não ter nenhuma ocupação e por não estar mentalizada para a internacionalização”. Ainda no seguimento das questões familiares, outro

expatriado manifestou a sua dificuldade pelo desajustamento inicial dos filhos referindo que “pessoalmente, foi a adaptação dos filhos à escola”.

As dificuldades relativas às diferenças culturais também foram mencionadas pela Direcção de RH, mas foram ainda mais destacadas pelos expatriados. No âmbito das dificuldades no início do processo de expatriação, foram destacadas as diferenças linguísticas, onde todos os expatriados se referiram à dificuldade da aprendizagem de uma língua diferente. Já no decorrer da expatriação, os expatriados mencionaram outras dificuldades relacionadas com a mudança de hábitos e costumes, sendo que é necessário passar por um período de adaptação, maior ou menor conforme o expatriado, o que causa inevitavelmente algumas dificuldades.

Com vista a melhorar o sucesso do processo de expatriação, com base na sua experiência, os expatriados sugeriram que a GRH poderia desenvolver um maior envolvimento no que respeita: a) ao conhecimento das verdadeiras aspirações que motivam o candidato a ingressar numa carreira internacional; b) à clarificação das vantagens e desvantagens de sair do país de origem; c) à disponibilização de uma viagem ao país de destino, antes do candidato dar uma resposta definitiva sobre a sua mobilidade; d) ao envio de RH com os quais se sentisse o menor risco possível de inadaptação; e) à elaboração de manuais sobre lei laboral, operações e outros procedimentos básicos na língua materna nos primeiros anos de actividade; f) à disponibilização dos meios necessários para que a transferência seja feita com a menor perda de tempo pessoal, na escolha de casa, médicos, escola, documentação, recibos ou

contratos; e g) à preocupação com as questões familiares, relativamente à ocupação dos acompanhantes dos expatriados.

3.4 Relevância estratégica da GIRH

O Grupo Jerónimo Martins assegura que o seu negócio é “um negócio feito de pessoas para pessoas”⁹, onde a componente humana assume um valor estratégico indiscutível. Na perspectiva da Direcção de RH, a GIRH “é cada vez mais estratégica para o Grupo”. Este é um factor importantíssimo para um sucesso internacional, já salientado na literatura por autores como Taylor, Beechler e Napier (1996), Griffin e Pustay (2007) e Gomes et al. (2008). Para além disso, como um expatriado referiu, “o Presidente do Grupo, acompanhado pela sua estrutura, tinha o cuidado de ir à Polónia algumas vezes por ano e tinha o cuidado de almoçar com todos os expatriados portugueses, o que era algo que tinha um significado importante para as pessoas que lá estavam. Quer dizer que estavam, era apreciado e tinha sempre palavras de reconhecimento e apreço”. A importância deste reconhecimento condiz com a perspectiva de Trudel (2009), na medida em que pode contribuir para estimular futuras expatriações pelo valor e importância que lhes induz.

O Grupo comunica que “promove o cruzamento de experiências profissionais através de mobilidade internacional e incentiva a expatriação e o posterior regresso de quadros com elevado potencial, beneficiando da sua exposição a outras realidades de negócio e

⁹ Fonte: www.jeronimomartins.pt consultado em Novembro de 2010.

características culturais e sociais”¹⁰. Parece ser pertinente assumir uma integração positiva das questões referentes aos RH no pensamento estratégico e global do Grupo, tal como já defendido por Bartlett e Ghoshal (1990), Mendenhall *et al.* (2003), Bilhim (2009) e Trudel (2009). Os RH são encarados pelo Grupo como factor de diferenciação e, no que toca ao desenho das práticas de GRH, o Grupo preocupa-se em alinhá-las com as exigências do negócio, possibilitando que a GIRH e, mais especificamente, a expatriação, traga valor acrescentado para o Grupo. Em termos de métodos de trabalho, estratégia de negócio e política do Grupo, a Direcção de RH assume que a GIRH é cada vez mais estratégica, na medida em que contribui fortemente para o melhor desempenho dos seus RH e, consequentemente, para a melhoria da performance do Grupo.

Das várias tarefas com que o departamento de GRH se ocupa, a prática do recrutamento é estratégica, na medida em que privilegia à partida, por exemplo, candidatos que tenham tido alguma experiência profissional internacional, podendo com isso ter desenvolvido competências valorizadas pela cultura do Grupo e estar mais propensos a deslocações internacionais, factor este que o Grupo considera de grande importância. Além disto, a forte aposta em formação e desenvolvimento de RH é uma política constante do Grupo, donde a mobilidade internacional vem precisamente ajudar a desenvolver esses recursos e facilitar a sua progressão na carreira. Todas as outras práticas são desenhadas em função das exigências estratégicas do negócio e, simultaneamente, de acordo com as necessidades dos expatriados.

¹⁰ Fonte: www.jeronimomartins.pt consultado em Novembro de 2010.

Na perspectiva da Direcção de RH, “os processos de gestão relacionados com esta temática não são massificados, são únicos”. O Grupo tem desenvolvido políticas muito estáveis, o que tem permitido, segundo a Direcção de RH, obter um desempenho excelente e um enorme sucesso na forma como o processo de internacionalização tem sido gerido. Ao longo do tempo, com a expansão futura e com o consequente aumento do número de expatriados, estes processos correm o risco de se tornar massificados. Este é um factor para o qual o Grupo está desperto e para o qual considera poder ter que vir a desenvolver outro tipo de ferramentas e políticas, que permitam continuar a facilitar o sucesso das expatriações.

Na âmbito em que um traquejo internacional implica a abordagem de um novo mercado, que leva ao conhecimento de uma cultura, um tipo de consumidor, e hábitos diferentes, um expatriado referiu-se à importância desta experiência para o desenvolvimento de competências úteis e valiosas para o futuro. Neste sentido, salientou: “aprendemos a aprender tudo aquilo que são hábitos diferentes, reconhecer esses hábitos, percebê-los e enquadrá-los. Isto permite-nos ter desenvolvido a capacidade de interpretar uma nova cultura, novos hábitos, novos consumidores e perceber que podemos fazê-lo novamente noutra mercado, quando isso for necessário. Isso é de um valor absoluto. Se não saímos daquilo em que é o ambiente em que crescemos tudo é natural para nós”.

Segundo o Presidente do Grupo Jerónimo Martins, “À medida que o tempo foi passando fomos ganhando *know-how* em termos de organização da empresa, mas também em relação ao mercado, conhecendo os hábitos do consumidor polaco, e ainda

fomos estabelecendo uma relação de confiança com os fornecedores para com uma empresa que vinha de um país diferente [...] Mas esta experiência demonstra algo muito importante: as qualidades dos portugueses. Somos realmente bons, com uma enorme capacidade de adaptação a ambientes diferentes e, para além disso, possuímos uma enorme capacidade de trabalho e uma grande dose de agressividade”¹¹.

¹¹ Fonte: Pimenta, L. (2010). É necessária uma cultura de mérito em Portugal. *Jornal Oje*. 17 de Novembro, pp. 4-7.

Capítulo 4. Conclusões

4.1 Considerações finais acerca do processo de internacionalização

O presente estudo teve como objectivo principal compreender as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, e mais concretamente, do Grupo Jerónimo Martins, na óptica da GRH. Para o efeito, foi abordada a teoria respeitante a este tema e procedeu-se ao estudo de caso do Grupo no que diz respeito ao seu processo de internacionalização e práticas de GRH inerentes. Parece ter sido possível contemplar as questões gerais a que o objectivo deste estudo se propunha, pelo que a recolha e análise de informação permitiram compreender as particularidades e tecer considerações acerca do processo de internacionalização do Grupo na perspectiva da GRH.

A importância dada ao factor humano no contexto organizacional é cada vez maior, onde quer que estejam as operações. Além disto, uma gestão eficaz deste factor é crítica para o sucesso dos negócios. Uma vez que a uma actuação internacional é inerente um maior número de riscos, importa que as organizações encarem a GRH como estratégica para o seu sucesso e desenvolvam mecanismos que lhes permitam obter um desempenho de excelência.

Para o Grupo Jerónimo Martins, a GRH assume uma certa relevância estratégica, na medida em que se constatarem vários procedimentos ajustados ao contexto

internacional. A crescente importância do processo de expatriação deve-se à sua contribuição para o acréscimo de valor para o negócio e para o Grupo como um todo. Neste âmbito, foi interessante compreender a forma como o Grupo acompanha a mobilidade dos seus quadros.

Os factores que levaram o Grupo a assumir a expatriação como um meio para atingir o controlo estratégico e global das suas operações deveram-se ao facto de encarar a circulação dos seus quadros como uma prática fundamental que facilita a transmissão da cultura, a transferência das melhores práticas, fomenta uma gestão global, proporciona o desenvolvimento dos seus RH, e contribui para o alcance de uma coordenação e alinhamento globais. Neste sentido, ainda que de forma diferente, toda a organização beneficia com a mobilidade dos seus RH.

Foi interessante confirmar que o Grupo percebe que o sucesso de uma expatriação está fortemente dependente do nível de ajustamento sociocultural dos expatriados ao país de destino. Neste sentido, é evidente que existem algumas dificuldades iniciais de adaptação dos expatriados. Destacam-se constrangimentos relativos ao choque cultural, com maior relevância para o encontro de uma nova língua, e respeitantes à adaptação do agregado familiar ao novo país.

Apesar das dificuldades sentidas, considera-se que as práticas de GRH estão desenhadas de forma a tentar contemplá-las. No que diz respeito às diferenças linguísticas, o Grupo opta por disponibilizar um curso de aprendizagem do idioma e, no que se refere à adaptação da família, o Grupo facilita determinados apoios e

proporciona condições para que esta sofra o menos possível com a transferência geográfica. Neste âmbito, as práticas de GRH pretendem proporcionar o maior ajustamento possível. Para além disso, foi possível verificar que os expatriados compreendem a orientação dessas práticas, procuram que a sua integração também seja a mais bem sucedida possível e consideram que muitos dos obstáculos por si sentidos foram sendo ultrapassados com o passar do tempo.

Na mesma perspectiva, este estudo possibilitou depreender que os expatriados encaram a experiência da expatriação de forma motivadora e que a direcção de RH está satisfeita com a orientação e acompanhamento dos seus quadros. Ambos compreendem que este processo traz valor acrescentado para a organização. Dado o grau de adaptação dos expatriados à sua missão no estrangeiro, e dado que esta mobilidade é encarada como estratégica para o negócio do Grupo, o processo de internacionalização e a consequente mobilidade têm actuado como factores críticos de sucesso para o desempenho global do Grupo.

No geral, as práticas de GRH relacionadas com formação e desenvolvimento, gestão do desempenho e política de recompensas denotam uma preocupação com o ajustamento sociocultural tão pretendido para o sucesso da expatriação e do próprio processo de internacionalização. O facto de o Grupo conseguir desenvolver um acompanhamento “personalizado” tem sido um factor extremamente relevante, que proporciona a satisfação dos seus quadros, o sucesso da sua mobilidade e, ainda, o êxito do desempenho organizacional. É possível que no futuro este acompanhamento venha a sofrer alterações, em virtude do aumento do número de expatriados e da redução do seu

tempo de permanência no estrangeiro. Neste caso, é provável que se justifique o ajuste e a revisão das práticas de GRH.

Este estudo permitiu descortinar algumas acções que imputam ao Grupo Jerónimo Martins uma certa capacidade de “pensar globalmente e agir localmente” e, ainda que seja excessivo assumir uma orientação genuinamente geocêntrica, pela sua natureza “quase utópica”, possibilitou reconhecer alguns traços notáveis que, conjuntamente, indicam uma atitude e mentalidade geocentricamente orientadas.

Tais indícios prendem-se com o facto de se verificarem sinais de flexibilidade local, devido às exigências estratégicas distintas dos dois países, e simultaneamente de coordenação global, que só tem sido possível pelo desenvolvimento de relações estreitas entre os dois países. Além disso, ainda se revelam por serem evidentes as preocupações relacionadas com o bem-estar dos expatriados, por se manifestarem acções que proporcionam a sua melhor adaptação e integração (donde a aprendizagem imediata da língua é um exemplo da importância que o Grupo dá à adaptação local), e por se ter percebido uma certa abertura de pensamento e mentalidade, no que se refere a uma actuação internacional por parte de todos os inquiridos.

A tendência para o geocentrismo entrevisto, pode ser resultado da particularidade das empresas portuguesas que, por terem entrado mais tarde no processo de internacionalização, adoptam estratégias diferentes de outras empresas internacionais mais consolidadas, ao demonstrar um maior desprendimento das suas atitudes tradicionais e uma maior consciencialização do seu potencial de desenvolvimento.

Como resultado, alavancam a sua capacidade de aprendizagem organizacional e avançam para novas geografias com estratégias inovadoras e capazes de vingar num âmbito internacional.

4.2 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

As limitações inerentes a este trabalho manifestam-se em quatro vertentes. A primeira prendeu-se com o instrumento metodológico eleito. O estudo de caso é bastante útil para estudos exploratórios como este, mas não permite fazer generalizações, ou seja, as conclusões dizem respeito a este e só a este contexto organizacional. A segunda esteve relacionada com os constrangimentos por parte da empresa objecto do estudo. Apesar do Grupo se ter demonstrado bastante receptivo no que concerne ao desenvolvimento deste trabalho e a sua contribuição ter sido preciosa, algumas dificuldades de agenda não facilitaram totalmente o aprofundamento da informação, o que poderá ter sido redutor e ter contribuído para o desenvolvimento de conclusões menos coerentes com a realidade prática. A terceira resultou do facto de o trabalho ter sido efectuado apenas a partir de Portugal, sem se ter aprofundado a perspectiva dos colaboradores locais na Polónia. A quarta referiu-se a embaraços temporais. Evidentemente, as restrições temporais académicas também estão na base das limitações deste trabalho.

Seria então interessante fazer uma abordagem mais profunda e com uma maior amplitude dos contributos, tanto em Portugal como nos países de destino. Seria também pertinente fazer uma abordagem quantitativa, envolvendo um maior número de

empresas, de forma a melhor compreender o padrão do processo de internacionalização das empresas portuguesas e a sua relação com os RH.

Referências bibliográficas

- Baranano, A. M. (2004).** *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Silabo.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1987).** Managing across borders: New organizational responses. *Sloan management review*, 29 (1), pp. 43-53.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1988).** Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution. *California management Review*, 31 (1), pp. 54-74.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989).** *Managing across borders: The transnational solution*. London: Hutchinson
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1990).** Matrix management: not a structure, a frame of mind. *Harvard business review*, July - August, 1990, pp. 138-145.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2000).** Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 132-142.
- Baruch, Y. (2002).** No such thing as a global manager. *Business Horizons*, 45 (1), pp. 36-42.
- Bell, J. (2008).** *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Billhim, J.F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 3ª ed.

Finuras, P. (1999). *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. Edições Sílabo.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September 2001, pp. 137-147.

Gomes, J.F.S., Cunha, M.P., Rego, A. Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo.

Griffin, Ricky W. e Pustay, Michael W. (2007). “International Human Resource Management and Labor Relations”, in *International Business: A Managerial Perspective*, 5th ed., New Jersey, Pearson Education, pp. 560-593.

Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management. *Organizational Dynamics*, 28 (1), Summer 1999, pp. 34-44.

Mendenhall, M. E., Jensen, R. J., Black, J. S. & Gregersen. H. B. (2003). Seeing the elephant: Human resource management challenges in the age of globalization. *Organizational dynamics*, 32 (3), pp. 261-274.

Milkovich, G. e Bloom, M. (1998). Rethinking international compensation. *Compensation and Benefits Review*, 30 (1), pp. 15-23.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4 (1), pp. 9-18.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2005). Gestão transcultural de RH: Dois arquétipos e uma proposta. *Psychologica*, 38, pp. 209-224.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Editora RH.

Schneider, S. (1988). National vs Corporate Culture: implications for human resource management. *Human Resource Management*, Summer, 27 (2), pp. 231-246.

Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, 21 (4), pp. 959-985.

Torrington, D., Taylor, S. & Hall, S. (2008). *Human Resource Management* (7th Edition). Essex: Pearson Education Limited.

Trudel, M. (2009). International human resources management: A new challenge.
Portuguese Journal of Management Studies, 14 (2), pp. 149-161.

www.jeronimomartins.pt

Anexos

Anexo I

Guião de entrevista (Departamento de Recursos Humanos)

1. Internacionalização (*estratégia internacional da empresa*)

- Razões (objectivos) para o fazerem
- Principais dificuldades

2. Expatriação

- Quando começaram a enviar RH para o exterior
- Número actual de expatriados
- Tipo de funções que exercem no estrangeiro
- Tempo permanecido no estrangeiro
- Qual o objectivo da expatriação?

3. Selecção

- Critérios utilizados
- Que competências são valorizadas

4. Formação

- Formação transcultural?
- Valorização de experiências anteriores em contexto internacional?
- Balanço entre competências requeridas e adquiridas

5. Gestão do desempenho

- Define padrões de comportamento internacional?

6. Tipos de incentivos e recompensas

- Pessoais

- Apoio á família?

7. Como é feito o acompanhamento (antes, durante e depois)

8. Como se integram os expatriados nas subsidiárias

- Comunicação (uma direcção ou bidireccional?)
- Autoridade nas subsidiárias
- Práticas de GRH (existem variações locais?)
- Aceitação pelos quadros e colaboradores locais

9. Cultura

- De que forma têm em conta a sua influência?
- Medidas tomadas para adaptação à cultura local

10. Problemas e/ou fracassos

- A que se deveram?
- Custos e riscos sentidos na implementação da estratégia
- Factores que condicionaram a aplicabilidade das práticas de GRH
- De que forma têm minimizado os obstáculos?

11. Processos de substituição das deslocações

- Tem havido substituição das deslocações internacionais por outras alternativas de gestão? (comunicação à distância, recrutamento local, promoção dos quadros locais)

12. Consideram a GIRH estratégica para a empresa? De que forma?

Anexo II

Guião de entrevista (Recursos Humanos Expatriados)

1. Expatriação

- Função que exerceram/exercem no estrangeiro
- Tempo permanecido

2. Formação

- Formação transcultural?
- Balanço entre competências requeridas e adquiridas
- Serviu/serve para melhorar o desempenho no trabalho?

3. Tipos de incentivos e recompensas

- Pessoais
- Apoio á família?

4. Como foi/é feito o acompanhamento (antes, durante e depois)

5. Como se integraram/integram os expatriados nas subsidiárias

- Comunicação (direccional ou bidireccional?)
- Práticas de GRH (existem variações locais?)
- Aceitação pelos quadros e colaboradores locais

6. Cultura

- Tiveram/têm dificuldade em adaptar-se à nova cultura?
- Medidas tomadas para adaptação à cultura local

7. Problemas e/ou dificuldades

- A que se deveram/devem?
- Factores que condicionaram/condicionam a aplicabilidade das práticas de GRH

Anexo III

Questionário

1. Dados pessoais

1.1 Sexo (F/M)

1.2 Idade

1.3 Estado Civil

1.4 Habilitações literárias

1.5 Antiguidade na empresa

1.6 Actual função e País em que trabalha

2. Expatriação

2.1 Qual o cargo que exerceu/exerce na Polónia? (Detalhe, no caso de já ter exercido mais do que um; especifique as suas funções)

2.2 Há quanto tempo esteve/está na Polónia e quanto tempo permaneceu/irá permanecer, no total, fora de Portugal?

3. Formação

3.1 Teve algum tipo de formação antes de ingressar na expatriação? (Detalhe essa formação e descreva as fases por que passou)

3.2 Continuou/continua com algum tipo de formação durante a sua estadia? (Detalhe essa formação)

3.3 Qual pensa ter sido o balanço entre as competências requeridas e as adquiridas, durante o seu processo de expatriação? (Positivo ou negativo? Explique porquê)

3.4 Considera que a formação obtida serviu/serve efectivamente para melhorar o desempenho no trabalho? (Porquê?)

4. Tipos de incentivos e recompensas

4.1 Teve/tem algum tipo de recompensas pessoais durante a expatriação? (Detalhe não o valor, mas sim as componentes do “pacote” de recompensas)

4.2 Teve/tem algum membro da sua família consigo na Polónia? (Se sim, quais)

4.3 A sua família foi/é abrangida pelo plano de recompensas? (De que forma?)

4.4 Porque razão aceitou este processo de expatriação? (Refira se foram questões pessoais, o “pacote” de incentivos ou perspectivas de subida na carreira)

5. Integração dos expatriados nas subsidiárias

5.1 Como foi/é feita a comunicação entre si e a empresa-mãe? (Detalhe e refira-se ao tipo de contactos e periodicidade)

5.2 No que se refere às práticas de Gestão de Recursos Humanos, teve/tem a percepção se existem variações locais em relação às práticas de Portugal? (Especifique, detalhando essas variações)

5.3 Considera ter sido/ser bem aceite pelos quadros e colaboradores locais, durante o período de expatriação? (Descreva as dificuldades sentidas)

6. Cultura

6.1 Teve/tem dificuldade em adaptar-se à nova cultura? (Especifique o tipo de dificuldades sentidas)

6.2 Quais foram/são as medidas que tomou/toma para se adaptar à nova cultura? (Detalhe o que fez e de que forma o fez)

6.3 Em que língua se expressa/expressava no seu quotidiano de trabalho? Aprendeu e pratica a língua local?

6.4 Com quem se relaciona/relacionava fora do seu tempo de trabalho? (Especifique se é com outros portugueses, com colegas ou com outras pessoas locais; refira-se ao tipo de dificuldades sentidas)

7. Problemas durante o processo de expatriação

7.1 A que se deveram/devem os problemas por si sentidos antes e/ou durante o processo de expatriação? (Explique detalhadamente quais foram os problemas e dificuldades tanto no local de trabalho como fora do mesmo)

| |
|--|
| |
|--|

7.2 Do seu ponto de vista, como poderia/pode a GRH maximizar as condições de sucesso da expatriação?

| |
|--|
| |
|--|

8. Comentários finais

| |
|--|
| |
|--|

Anexo IV

Ficha dos inquiridos

| | Inquirido | Tipo de Inquérito | Data | Meio | Experiência internacional (Polónia) | País onde exerce funções |
|----------------------------------|--|-------------------|---|------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Departamento de Recursos Humanos | Directora de Recursos Humanos e Membro do Conselho Executivo | Entrevista | Realização: 23.12.2010 | Presencial | NA | Portugal |
| Recursos Humanos Expatriados | Director Comercial | Entrevista | Realização: 28.01.2011 | Presencial | 9 anos | Portugal |
| | Director Regional de Operações | Questionário | Envio: 24.12.2010 Recepção: 18.01.2011 | Via email | 8 anos e meio | Portugal |
| | COO | Questionário | Envio: 24.12.2010 Recepção: 18.01.2012 | Via email | 11 anos e 5 meses | Polónia |
| | Director Adjunto de Operações | Questionário | Envio: 24.12.2010 Recepção: 18.01.2013 | Via email | 2 anos e meio | Portugal |
| | COO e Membro do Conselho Executivo | Questionário | Envio: 24.12.2010 Recepção: 24.01.2014 | Via email | 11 anos | Polónia |
| | | | | | | |